الأداء المتصاعـــد
لــكـى
تصبح عضــوا منتــدبا ناجــحا

The Executive Director

عشـر قواعـد للوصــول إلــى القمــة
والبقــاء هنـــاك

تأليف
د. فوللر

ترجمة
د. جلال البنا

المكتب العربى الحديث
٣٠ ش سوتير - الازاريطة
ت ٤٨٤٦٤٨٩

فوللر ، د .
الأداء المتصاعد لكى تصبح عضوا منتدبا ناجحا
The Executive Director
عشر قواعد للوصول إلى القمة والبقاء هناك /
تأليف : د . فوللر ، ترجمة : جلال البنا .
طنطا : جلال البنا ، 2006
200 ص ، 25 سم
1- السلوك الإدارى
2- النجاح الإدارى
أ- البنا ، جلال (مترجم)
ب- العنوان

رقم الإيداع 24776 / التاريخ 2006/12/25 658.15

شركة الندى للطباعة – 2 شارع الوليد / من المعتصم / طنطا / مصر
ت : 3305209 / 040

تقــــــديــــــم

... من كتاب "نصوص مقدسة ونصوص دنيوية من مصر القديمة" ومن تعاليم الوزير "بتاح حتب" وزير ملك الوجهين القبلي والبحرى، يعرض أقدم مبحث فى الأخلاق وصل إلى الانسان من وصايا: أن يكون المرء رئيسا: فإن كنت رجلا قديرا فإعمل أن يخشاك الناس بسبب عملك وكلامك الهادئ. لا تأمر إلا لكى تقود، لا تكن متعاليا حتى لا تنحط، لا تكن صموتا لكى تتجنب الاساءة. أشح بوجهك وتمالك نفسك. الانسان ذو القلب المغموم طوال اليوم لا يعرف لحظة سعادة. وبكونك رئيسا، فعلى قراراتك أن تسير فى طريقها فى حرية بناء على أوامرك. فكر فى الأيام التى ستلى ذلك حتى لا تأخذ أى فعل يستوجب الندم – مكانه وسط المدائح. وبكونك رئيسا، فأنصت إلى كلمات الشاكى، ولا تصرفه ظالما لم ينظف جسده من كل ما كان يفكر فى أن يقوله، يميل الانسان البائس إلى غسل قلبه أكثر من أن يرى ما جاء من أجله يتحقق، فكم هو مفرح لكل شاك أن يلمس الإعراب عن العون والاهتمام.

هذا وقد أخذت على عاتقى ترجمة هذا الكتاب لسد فجوة هامة من اشباعات الرواد المثقفين، والصورة المثلى لتصرفات العضو المنتدب للشركة، وذلك منذ عودتى من المهجر الامريكى حديثا بعد غياب خمسة وعشرون عاما كنت خلالها أمارس التدريس ببرنامج الدراسات العليا لإدارة الأعمال بجامعة ماساشوتس الأمريكية، والعمل خبيرا بمنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة، روما.

جــــلال البنـــا

تمهيـــــــد

الحل بنسبة ١٠٠٠%

* الأعضاء المنتدبون التنفيذيون يتباينون فى كيفية استطاعتهم والحاجة للتنفيذ.
* أنت تحتاج لفعل ما يقوم به الأسوياء، إذا أردت أن تصبح منهم بنفسك.

"غدا سيكون مختلفا عندما تستيقظ" هذا ما يقوله جون ماكين مدير الحملة الانتخابية فى المرحلة الأولية لولاية نيوهامبشير الأمريكية.

"أنت سيُنْعَم النظر فيك مثل رئيس الجمهورية." تلك هى الطريقة التى ستصاحبك عند صعودك لأى مسار حياتى أنت فيه.

فعما إذا كنت الآن عضوا منتدبا تنفيذيا أو بسبيلك لتصبح أحدهم، فإنه عليك أن تكون صالحا، لا، شخصا عظيما! ذلك رائع. ذلك هو ما يُحتاج إليه فى عالم الأعمال. فالعاملين لديك، والعملاء، والمستثمرون، والمجتمع المحلى، ومنافسوك سيطالبوك بذلك. ولكن الأكثر أهمية أنك تريد أن تكون الأحسن لأن ذلك هو نوعية الشخص الذى أنت فيه. ومثل ما قاله صانع النبيذ بكاليفورنيا روبرت موندافى، "حتى عندما لعبت البلى وأنا طفل، فقد أردت أن أكون الأحسن."

فأنت الذى أحب أن أعمل معه، فلديك طموح، حافز، وموهبة. إنك ستضع كل جهدك فى ذلك، وستعمل شيئا مختلفا فى العالم للناس المحيطين بك، وستكون مثل ما يريده مدرب بطوله كرة القدم الأمريكية من فريقه "صانع مختلف". "فبعض الناس يكبرون ومعهم جوع مؤكد للتميز. وهم ليسوا متأكدين دائما أى شكل من الجوع سيتناولوه، إما سينتهون فى مجال

القانون، الأعمال، التمثيل، أو سباق سيارات. ولكنهم ينمو لديهم رغبة فى التميز والنجاح، ومن خلال العمل المبهج الجدّى، والتحسين المستمر يبلغون هناك" ذلك ما يقوله إد ليدى العضو المنتدب التنفيذى لشركة All State Finance الأمريكية الشهيرة. "فإذا كنت فى ميدان الأعمال، فذلك يساعد إذا كنت محظوظا فى العمل لدى عضو منتدب تنفيذى عظيم. وحينئذ عليك أن تراقب وتلاحظ ما الذى يسيِّر الأعمال والذى لا يُسيِّرها، وتكون متفتحا لتعديل أسلوبك، ولكن كن حذرا مع من تخالطهم."

والحقيقة، هى فلكونك صالحا حتى الآن، فمن المحتمل أن تقوم بذلك أكثر بنسبة ١٠٠٠% عما ظننت أنك تستطيع. ويمكنك أن تقوم بذلك بدءا من اليوم. "بعض الأعضاء المنتدبين التنفيذيين يظنون أن اليوم الذى يصبحون فيه هكذا، تلك تكون أعلى نقطة فى مسيرة حياتهم، إلا أن عليهم أن يشعروا بأن ذلك هو مجرد البداية." ذلك ما يقوله جاك ولش، العضو المنتدب لشركة جنرال الكتريك. وفى الحقيقة، فكل يوم. انت تبدأ بشئ جديد وأن ما يُتطلب لتكون الأحسن اليوم هو الفوز على الأحسن.

وكونك طموحا، أنت (وأنا) علينا الكثير لعمل أحد الاختيارين فى تنقيبنا لمسارات الحياة، إما:

١- الجرى ٢- أو الجرى أسرع – وبكفاءة أكثر.

ويقول عضو منتدب لشركة مبتدئة لشبكات الحاسب الآلى "إن ذلك مثل عبورك خط النهاية للماراثون ويقول الناس "شكرا كثيرا لك، ولكن مازال عليك الجرى" وكما تكتب جابرييل سافيرى فى البيزنس ويك "Business Week" لذا فعليهم أن يأخذوا نفسا عميقا، خطوة أخرى، ولا حتى يفكروا فى التوقف" فسباقك لأن تصبح بطلا قد بدأ إذا وصلت ما فيه الكفاية فى مسيرتك الحياتية لتكون مهتما بقراءة هذا الكتاب. وأنت يمكن وصفك بـ"مساهم قوى جدا حيث الناس لديهم اعتقاد بأنك تستطيع إنهاء الأمور، وتُمكن الآخرين أيضا فى ذلك" ويمكن أو لا يمكن أن تكون العضو المنتدب التنفيذى لشركتك

الآن ولكنك العضو المنتدب لوظيفتك وأسرتك (ممكن أن تكون العضو المنتدب المشارك). وكـ صالح كما تكون الآن، وحيثما تكون، فما زلت تستطيع أن تتحسن بنسبة 1000% فأكثر، أراهن على ذلك! لذا فأنت تسأل، كيف .... .

حسنا أنا أردت أن أعرف أيضا، فقد خبرت بعض النجاح. قد يكون ذلك ليس للكثير منكم عند قراءة هذا الكتاب، ولكن أدخل فى الاعتبار ما **أعطيته فى** الحياة فقد فعلته بامتياز تقريبا. ولكن **وليس كافيا، فمثلك**، أريد أن أعمل أكثر، ليس للحصول على أكثر، ولكن لكى لا أفقد ما أعطيت. فمن المحتمل أنك قد سمعت وجدان الرئيس الأمريكى الراحل جون كنيدى، بأن الكثير متوقع من الذين أعطوا. وأنا أومن بذلك، ولم يكن بمفرده فى تفكيره، ولا أستطيع أن أتذكر فى الحديث مع عضو منتدب أيا كان مكانه فى العالم أنه يختار الجلوس مضجعا ومعلنا "الآن، لقد حققت ذلك، وليس علىَّ بعد الآن أن أبذل الجهد، وأستطيع التوقف." أو لأحاكى فيلما شائعا " أنا ملك العالم." لا، فالأفراد الصالحون، الذين أنت منهم وأنا نحب أن نكون ملمين بما حولنا، لن نقول ذلك أبدا. فكل عضو منتدب تكلمت معهم، وهناك الكثير منهم، يشعرون بأن ناطحة السحاب الذين هم على قمتها هى بالكاد تعطيهم نظرة أحسن على المبنى التالى، ليس بالضرورة فى صورة مال أكثر، نفوذ، لقب، ولكن فى صورة تحدى أكثر وتقدم شخصى. وبعد كل ذلك، فما هو الشئ الآخر فى الحياة أكثر من الحرب التى ليس لها معركة نهائية ضد التخلى عن، أو الاستسلام، أو الخسران؟

وفى سنواتى كمستشارة لشركات، وأعضاء منتدبين، حول العالم، فلقد وجدت أن هناك شيئان ضروريان للتحسن:

* العمل الجدِّى من جانبك.

* العمل الجدِّى الصحيح الذى تعلمته من الناس الناجحين القائمين به دوما.

العمل الجـــــدِّى

لا أحد ينكر أن أقدم "سرا فى الكتاب" للنجاح وهو العمل الجدّى (الشاق). وكما لخّصه ببساطة أحد الأعضاء المنتدبين قائلا "فى سنواتى الأولى، فقد فعلت ما طلبه أى شخص منى للقيام به، وبأكثر بعشرة أضعاف. وللأسف لم أكن قادرا على التوقف مثل ما ظننت أنه باستطاعتى." فأنت وأنا يجب أن نداوم على تنمية مهاراتنا وخبراتنا ضد المعركة التى لا تنتهى ضد الكسل ببذل جهد زائد فى أعمالنا، وذلك يتطلب جهدا مستمرا، يُعتمد عليه، منظم على مدى الزمن. فنحن لا نتحدث هنا عن التعبير الايطالى المترجم على نحو ما، ويقول "أنا أحضر عندما تكون الكيكة جاهزة كلية وأضع الكريز على قمتها."

فالعمل الشاق يتطلب شغفا – أى انجذابا ووجدانا عميقا – لما تفعله، لخاطر القيام به. فإذا كان دافعك هو أساسا لتكوين المال فأنت لن تُلهَم، أو تقود أو تحفز للطريق الذى ستحتاجه. والآن، قد يمكنك تكوين مال ولكن أحسنت استثماره ليكون تحت تصرفك لمستقبلك، لأنه بدون شغف لن يكون لك مريدين لمساعدتك فى تحقيقه. فالعضو المنتدب الذى اكتب عنه، والذى يضيف قيمة للمجتمع، له شغف فى ذلك. "فالعضو المنتدب فى العصر الألفى له شغف دفين بالناس والمؤسسة." ذلك ما يقوله ستيف ميلوفيش، رئيس العاملين لشركة ووكر ديجيتال وست. "فالشغف هو وضع مهمتك فى قلبك وليس على حائطك. فهى تتحرك من صفحة ورقية إلى داخلك."

"إذا لم تستيقظ فى الساعة الثالثة صباحا، وترغب فى أداء عملك فأنت تضيع وقتك." ذلك ما يقوله هارولد إدجارتون، مصور لصور متحركة بطيئة. فإذا كنت تظن أنك بالضبط تشتغل على نطاق ضيق فى نوعية هذا المجهود الزائد، فإنك ترتكب خطأ. فللمنافسة، عليك أن تقفز فيه وترفس بدون توقف وتعلّم كل ما تستطيعه، أو أنك ستكتشف سريعا جدا أن "التعلم قليلا كل يوم سرعان ما يضعك بعيدا خلف من يتعلم الكثير كل يوم" كما يعبِّر عنه الكاتب

أسليه بريلليانت، وحتى يوم واحد بدون فعل عمل زائد فإنه ذهب مع الريح.
وكل يوم يمر بدون أن تصبح أقوى وأحسن، فأنت تصبح أضعف وأسوأ.

بعض الناس الأكبر سنا ينظرون إلى الناس الأصغر سنا الذين أصابهم الثراء، بالقول، كأنهم لم يعملوا بمشقة كافية لتحقيق مثل هذا النجاح المالى. خطأ فأى نجاح يتضمن العمل الشاق – فهؤلاء المليونيرات ذوى 28 عاما من العمر أصابهم أيضا بعض الحظ الحسن والتوقيت برفقة عملهم الشاق. وقد تسلمت بريدا الكترونيا من عضو منتدب صغير السن الذى عرف بمحاولاتى للوصول إليه. "أنا عادة فى مكتبى فى وسط نيويورك من الساعة 10 صباحا حتى اليوم التالى حول الساعة 7 أو 8 صباحا، ثم أتوجه سريعا للمنزل للاستحمام وتغيير الملابس والعودة للمكتب، وفى كلمات أخرى فأنا لا أنام. فكونى صغير السن، جوعان، رجل أعمال، خاصة فى بيئة تقدم الكثير من الفرص، فأنا لا أشعر باستطاعتى أن أفقد أى شئ." ذلك ما كتبه جلن ماكول لـ Global Venture Associates، كما أعطانى أيضا رقم تليفونه المحمول للاتصال به على مدى 24 ساعة يوميا.

(البعض يقول أن الأعضاء المنتدبين ومن يريدون أن يكونوا كذلك، هم أناس غير عاديين. "فهم" يقولون أن الأعضاء المنتدبين الصالحين، لا يريدونها سهلة أو بسيطة ولكن دائما يريدون مشاكل صعبة وشغل أكثر تعقيدا. ولم أسمع حتى كلمة "مهووس" فقد "يكونون" أصح. ولكن ثم ماذا !؟).

دعنى أُدخل ملحوظة جانبية للتجارة الالكترونية e-commerse Kazillionaires للذين يقرأون هذا الكتاب. فإنك، قد تكون ممن حلم بشئ ثم اخترع شيئا ما، ثم طرحه للجمهور، وأنك الآن فى العشرينيات أو الثلاثينيات الذين أصابهم الثراء – أو على وشك. فمن الصالح تذكر فكر الراحل اليونانى ملك ملوك المال Tycoon، أريستوتل أوناسيس، الذى قال "بعد وصولك لنقطة معينة، يصبح المال غير هام، والذى يُعنى به هو النجاح."

فعما إذا حققت ثروة مفرطة أم لا، فالسباق لم ينتهى بعد. فأنت بالضبط ضمنت المقدرة على شرائك لزوج جيد من أحذية سباق الجرى للباقى من عمرك. **فالسباق – لخلق أو بناء حلم، ملتحم مع، ويقود مجموعة من بنى الانسان ذى الحوافز – يكون حيث يتواجد التحدى. وكل مرة أسأل عضوا منتدبا مجربا seasoned** (وهى كلمة لطيفة لشخص أكبر فى السن)، "ما الذى تعرفه الآن وكنت ترغب فى معرفته منذ 20 عاما مضت؟" الاجابة **دائما** تعكس بعض جوانب التعامل مع الزملاء بنى الانسان. (الآن الكثير منهم أيضا يقولون أنهم يودون لو أنهم قد عرفوا بأهمية التكنولوجيا منذ عشرين سنة مضت، ولكن الاستجابة الأولى كانت دائما بخصوص الناس.) فبصرف النظر عن عمرك أو مستوى وظيفتك، وصلاحك كما أنت عليه، فإنه دائما للأحسن. فذلك هو الذى يفعله الأفراد الصالحون، ولكن التحسن فى النواحى الصحيحة. تلك النواحى هى ما ستجدها فى هذا الكتاب، ولكن أولا، أكرر، **أن أحسن عمل هو الذى يتحسن كل يوم.**

لاعبو الكرة المحترفون يقومون بتمرينات ومناوشات طوال الأسبوع بين مباريات الأحد. وموسيقيو الأوبرا والروك يقومون بالبروفات وتمرينات الرقص لأدائهم كل يوم. ويكتب بيل فيتزباتريك فى ١٠٠ **أساس فِعلى للترقى.**" الكثير من الناس يعملون فقط لتطلعاتهم، والبعض يعمل بالكاد بمشقة كافية حتى لا يُفصل من عمله. والبعض يعمل فعليا قليلا نصف الوقت الذى يكونون فيه فى عملهم. هؤلاء الناس يخلقون نافذة من الفرص لك للنجاح. لا تقلق عن اضطرارك للعمل ساعات أطول كل الأوقات التى فيها فى العمل، فمن المحتمل أن تخرج من ذلك كله فى مقدمة المتنافسين." وأنا مثلك، أريد أن أكون فردا أحسن عند كل مستوى. وفى بعض الأحيان، يكون الأمر غير واضح لأقرر أين يكون تأكيدى اليوم، ثم كل يوم بعد ذلك. ومرة ثانية، فذلك لماذا ذهبت إلى المنبع، للبحث. فكما ترى فأنا مؤمنة كبيرة فى أن أُنصح من قِبل الأحسن – سواء أم لا يعرفون فعلهم فذلك غير جوهرى، فالذى يُحسب له

هو أنى أنصت تماما ثم أشرع فى عمل ما. لذا عليك أن تعمل بجد، ولكن عليك أن تعمل على المادة الصحيحة. فكيف تبحث عن المادة الصحيحة؟ بالخبرة من خلال المحاولة والخطأ بنفسك، والتى ستأخذ مسيرة عمرك الحياتية، أو الذهاب متحدثا إلى الناس القائمين بفعلها بنجاح، حينئذ إنتق أحسن أفعالهم، ذلك هو ما إخترت فعله فى هذا الكتاب.

نصائحى ونُصحا ئك

فأقسم بالنصيحة الخالصة سواء بالعطاء أو الاستلام. بعض الناس يَدّعون كلمة "النصيحة الخالصة" تضايقهم، ظانين أنها للناس لصغار السن. فإذا كانت تضايقك، استخدم "مصدر ذى ثقة من الخارج" بدلا من ذلك. ويمكنك حتى أن تسميهم "ما وراء الستار grays" فأيا ما كانوا، وحينما يكونون، إستدعهم، وتأكد من أنهم كلهم نجوم، الذين هم أحسن منك فى بعض النواحى. فطلبات وظيفتك الجارية عظيمة وفقط ستصبح أعظم، لذا فليس لديك الوقت للخروج بعيدا وتجربة كثير من الناس. كن حذرا وتحصّل على بعض الأفراد الأفاضل، وحينئذ تسألهم النصيحة، واسألهم أن يكونوا صريحين، نزيهين، غير متحيزين، ومباشرة ودائما يستحثونك.

"لا شئ يجعلنى أكثر جنونا من أن يدعوننى بالنعجة التى تعزف عن الانصات لأعضاء مجلس الادارة الأكثر خبرة. انا بالضبط أختار من أصغى إليه، فلقد شيَّدت كل مسيرتى الحياتية على فلسفة النصيحة الخالصة، فأختار الأمناء mentors بحذر شديد "ذلك ما يقوله مايك مونيز العضو المنتدب لشركة VR.1. ولقد كنت محظوظا فى حياتى لأنه كان لدى أمناء عظام" ذلك ما يقوله جون بيانشى، العضو المنتدب لشركة Frontier Gunleather،" فلقد كان لهم قيم وأساليب، ورفعت بصرى إليهم لأنه كان لهم النوعيات التى أعجب بها." فالأمناء الطيبون يعنون التعلم من الأحسن، فهذا الكتاب هو أمين

آخر لك. والأمين الطيب يكون ممسكا بقيم متماثلة وليس بالضرورة منظورات متماثلة.

(ملحوظة: المكافأة الحقيقة من الانتفاع جيدا من الأمناء، هو أنها تقصيك أنت وهم، من عامل الانعزالية عند القمة.) "تعلّم من الآخرين، إبحث عن أمين mentor ، أو أمناء. إدرسهم، لاحظ نوعياتهم الحسنة والسيئة، وما الذى يجعلهم فاعليين؟ استوعب الدروس." ذلك ما يقوله دان برنهام، العضو المنتدب لشركة رايثون الأمريكية.

إنك تريد أمناء فى مناحى عديدة من الحياة، وبهذه الطريقة سوف تتحصل على "التنوع العقلانى"، كما تريد أيضا أمناء من نواحى جغرافية متباعدة. والأمناء القريبون منك يمكن أن ينتج عنه كتمان الأسرار tight lips، بينما الناس فى ولاية أو دولة مختلفة سيكونون أكثر انفتاحا. وعلى حلقة أمنائك أن تشتمل على الكهول ذى الـ 57 عاما من العمر، ذى الشعر الرمادى، والحكمة، البخلاء سريعى الغضب، ومن هم فى سن 24 عاما ذوى البراعة التكنولوجية.

وبتقدمك فى قراءة هذا الكتاب، فستلاحظ المجموعة المتنوعة من الأعضاء المنتدبين الذين إخترتهم للمقابلة الشخصية. ويأتى رؤساء مجالس الادارة من مجموعة عريضة من الشركات – تختلف فى نوع النشاط وحجم المؤسسات – ولكن لا تختلف من حيث الشغف والعمل الجدى عن الأعضاء المنتدبين. والقائمة قد أختيرت لكى يكون لها تنوع كبير من الأنشطة، وأحجام الشركات، والمواقع الجغرافية وخلفيات الأشخاص. فإذا أردت أن تقابل أى من هؤلاء الناس الذين قمت بمقابلتهم الشخصية، فسترى فى الحال أننى إخترت هذا الشخص لكماله / لكمالها، القيادة، الابداع، قوة الشخصية، الفطنة acmen المالية، وإنسان صادق طيب. ذلك هو الشخص الذى أنت وأنا نحب أن نلتف حوله. وأكرر ألا تخطئ فهم هذه النصيحة بأنها من الجمهور ذى الخصر السميك، والشعر الرفيع. إنهم فى الأعمار 24 – ، 42 – ، 74 – عاما،

الأعضاء المنتدبون الذين يتوقون إلى التقنيات الجديدة، والتمكن من الموقف الجديدة بسرعة، والذين يبنون المؤسسات للمستقبل. وعما إذا كان لديهم 50.000 عامل 5.000 أو 50، فهم لا يتباينون فى رغبتهم فى استمرارية تحسين أنفسهم. تلك أحد المواثيق الشائعة بين تلك المجموعة العظيمة الممتازة من الأعضاء المنتدبين التنفيذيين.

لتكون الأحسن، تعلّم من الأحسن. ذلك هو ما ستتحصل عليه من هذا الكتاب. وأثناء الوقت الذى تقرأ فيه هذا الكتاب، فإنك ستكون محاطا بأحسن الأمناء فى تخصصاتهم، وتوفر 8 – 16 عاما ثمينا من التجارب بمعرفتك لتكون لاعبا متميزا. وإلى جانب ذلك، فإنه لمن المزاح أن ترى كيف أن الآخرين يفعلون ذلك جيدا. "فأنا أحب أخذ النصيحة من ناس يعيشون حياة أود أن أعيشها." ذلك ما تقوله جويس سكوت، العضو المنتدب لشركة Strategy Consultants Consortium. ولقد انطلقت للبحث عن هؤلاء الأمناء لى ولك، لكى استطيع أن استند للعمل أكثر، وأحسن. ولم أحاول أن أتعلم منهم لكى أستطيع أن استنسخهم، ذلك من المحتمل أن يكون مستحيلا وبالضرورة غباء. واليوم، وأكثر من أى وقت آخر فى معيشة حياتنا، فالتفكير المفعم بالنشاط، والفعل السريع هما متطلبان اساسيان للنجاح. وبصرف النظر عن خبراتهم (وهناك الكثير من التنوع) فهناك إتساق فى كيفية أدائهم أفعال وظيفية معينة.

ولقد ركّزْتُ المحادثات على الأشياء الهامة التى سمعتها مرارا. وفى كثير من الأحيان سأشارك معك مقولات معينة من تلك المحادثات عن لسانهم.

ما الذى تعلّمته الذى يمكن لك ولى أن نستفيد منه

من العوالم المختلفة تتأتى الأسس، ومهما كان عمرك أو مرحلتك فى الحياة، فهى معركة متصاعدة إذا لم تبدأ العمل مع الأسس الصحيحة. (ملحوظة: الأسس لا تعنى القواعد أو البساطة، بل تعنى الضروريات). فمن الأسس تستطيع أن تتأقلم، أن ترتجل، وتتعلم فى موازاة ما تعمله الأحسن

للموقف والوقت. والغرض من الأسس هو إعداد نفسك لما قد تُستدعى لفعله، لأنك ترى، أن ذلك سيحدث. وأنك ستكون مسئولا عن المفاجآت التي لم يكن هناك إعداد لها (أو قليل)، فإذا فشلت في أيها، فكأنك فشلت في الكل. لذا فأنت وأنا علينا أن نعتمد على تنمية مهارات في تلك "النواحي الأساسية" ثم نستطيع أن نستخدم "الفكر الحر" لاضافة قيمة.

وكل وظيفة للعضو المنتدب تتطلب بعض عناصر مقارنة لتنفيذها بفاعلية، فالمعاجم التي تكرر سماعك لها في المحادثات مع الزملاء هي: الكمال، البصيرة، الاستراتيجية، العمليات، مهارات الناس، الفطنات المالية، الزعامة، المهارة البيعية Salesmanship، المسئولية الاجتماعية، والتوازن الشخصي. إنه كنوع مشابه للرياضيات، وكل فريق وفرد لاعب له نفس القواعد – عناصر اللعبة – ولكن التنفيذ يتباين بفخامة من لاعب إلى آخر، وأن ذلك حقيقي في رياضة الأعمال، إذ يتباين أداء كل لاعب. "والعناصر لتكون عضوا منتدبا طيبا هي واضحة المعالم، اعملها أو لا تعملها جيدا. تكون لك أو لاتكون." ذلك ما يقوله ستيفن ميتزجر، العضو المنتدب لشركة Special Communication. "فأفعالك عليها أن تضخّم ما تفكر فيه وتنتج بدلا من الطرح منها." فجوهرك – **الأسس الرئيسية للوظيفة** – عليه أن يتمشى مع أسلوبك – **الطريقة الفريدة التي تنفّذ بها** – والعكس بالعكس. وإذا كانت طريقتك في التنفيذ تنسخ الجوهر، فقد حصلت على مقدار كبير.

وبصرف النظر عن لقبك الحالي، فعناصر وظيفة العضو المنتدب، التي سنناقشها في هذا الكتاب، يجب أن تصبح أيضا عناصر حياتك. فتحتاج لأن لا يكون لك مساومة على الكمالية، ذي قدرة على رؤية مستقبلك، لك المدخل للوصول إلى هناك، إدارة الخطط، التعامل مع كل أصناف الناس، البقاء في سيولة مالية، إمداد للزعامة، استمرارية التأثير والاقناع، كن جزءا من المجتمع المحلي، وتساند بعض التوازن للصحة العقلية الشخصية. ومن

حيث التطبيقات الاحترافية والشخصية، فتلك النواحى الأساسية تشكل أبواب هذا الكتاب.

والأعضاء المنتدبون التنفيذيون الطيبون يعرفون الكثير، وفى بعض الأحيان فهم ينفذون أعمالا بتواضع كما لو أنها غير ذات وزن كبير، ولكنها كذلك. وفى الحقيقة، فالأشياء الواضحة لهم يمكن أن تكون إلهاما متوهجا لآخرين. فالمهمة تكون فى توضيح ما يعرفوه إلى نصيحة بسيطة قابلة للتنفيذ. ولتمثيل مثل أحسن عمل للعضو المنتدب، فلقد كثفت ما عليهم أن يقولوه إلى عشرة قواعد للعضو المنتدب لمساعدتك فى رحلتك إلى القمة. وعليك غدا أن ترسم تلك العشر قواعد كوشم على ساعدك، لتلتزم بها وتعمل على تحسين كل يوم من حياتك.

- كن بذاتك، ما لم تكن أحمقا (الاستقامة – الباب الأول).
- أنظر من كل الجوانب (البصيرة – الباب الثانى).
- اصنع ترابا أو تغذى ترابا (التخطيط الاستراتيجى – الباب الثالث).
- اصنع المسرحية الكبرى (العمليات – الباب الرابع).
- احتفظ بصحبة خيِّرة (الناس – الباب الخامس).
- كن رقم واحد فى نشاط جمع رأس المال وحمايته (المال – الباب السادس)
- أسلك مثل العضو المنتدب التنفيذى حتى عندما لا تشعر بأنك تحب ذلك (الزعامة – الباب السابع)
- بشِّر بالسلام والتآخى فى العالم (البيع – الباب الثامن)
- تصرَّف ككبير أو توجه إلى بيتك (المواطن الاجتماعى – الباب التاسع)
- تخلص مما هو غير مُسهِم (التوازن – الباب العاشر)

والانتفاع بهذه الأفعال ينتج عنه رئيس مريح، واثق من نفسه، ذى مقدرة – يمكن أن يصدر تصريحا مثل الآتى: "نعم أنا رئيس مجلس إدارة الشركة، أنا مرتاح البال فى موقعى وأثق فى أننى أعرف ما أعمله. إنكم تستطيعون أن تثقوا بى، وأريد منكم أن تعرفوا أننى أثق فيكم وأحبكم. أنا لا أعرف كل شئ، ولكن واثق بأننا معا سنجد الاجابات الصحيحة."

والمؤلفة تريد منك أن تقرأ هذا الكتاب شاعرا بأنك جالس فى الشرفة الخلفية لمنزلك (أو الأكثر احتمالا على دكة مركب شراعى) فى تبادل للحديث مع مجموعة من الأعضاء المنتدبين، وأنك جزء من صالونهم الخاص تتحدثون عن وظيفة العضو المنتدب، مستعرضين قصص الحرب وتقديم معلومات مفيدة التى ستصنع الصفة المميزة فى حياتك الخاصة.

*　　　　*　　　　*

الباب الأول

كن بذاتك، مالم تكن أحمقا

*** لماذا الكمال بهذه الدرجة من الأهمية.**
*** كيف تحسّن صفاتك.**
*** الاختبار – أزمة.**

والدىّ دائما ردّدا فى أذنى أن كل ما أمتلكه فى حياتى
هو سمعتى؛ قد تكون ثريا جدا، ولكن إذا فقدت
اسمك الطيب، حينئذ لن تكون سعيدا أبدا.

ريتشارد برانسون
العضو المنتدب للمجموعة العذراء، المحدودة

يقول الكثير منا أن الكمال integrity هو "القاعدة رقم واحد" لتتصرف مثل أحسن الأعضاء المنتدبين، ذلك أكثر بكثير من كونك فرد متألق، ذى بصيرة أو قائد. فكمال الشخصية هى تكلفة الدخول إلى هذا المقام. ذلك صحيح فكيفية قيامك بعملك هو الأكثر أهمية عما يكون عملك، فكل واحد يمكن أن يومئ برأسه ويدّعى "أنى بالتأكيد مواطن صالح." ولكن هل نحن أخلاقيون، صرحاء، ذو مبادئ، أمناء، فضلاء، مستقيمون، مهذبون، ذو فكر راق، شرفاء، مُقدرون للآخرين، وعادلون كل الوقت مع كل واحد؟ تلك معايير صارمة، إلا أنها هى المعيار الذى يمكنك من خلاله أن تحلّق. فإذا لم تستطع، فمن سيكون؟ وإذا قمت بذلك، فإنك قد تكون قد أقمت نموذجا للتميز لمن حولك. وأقل تلك الأشياء هى التى ستجعلك "تنام كطفل" (ذلك بكونك طفل بصحة جيدة، وليس طفلا مصابا بمغص) شاعرا برضاء عن نفسك، وأن ذلك سيجلب لك بعض النسب بزيادة عن 1000%، هدف يومى!

" بعد شهر من حصولى على وظيفة العضو المنتدب، كنت الشخص الأكثر شعبية فى المدينة. ذلك الأمر يقتضى عشر سنوات لأشخاص ليتحققوا من أن كل واحد يربت بلطف على ظهورهم يكون بسبب مكانتهم وليس لذاتهم" ذلك ما يقوله دان أموس، العضو المنتدب لشركة أفلاك.

وبصرف النظر عن لقب وظيفتك، فتلك الصفة الطيبة تكون لكل واحد عند أى مستوى فى المؤسسة لكى يكون "الربت بلطف على الظهر" على أساس من تكون وليس ما تقوم به. ومن الواضح أن أحسن الأعضاء المنتدبين هم الذى تحصلوا على أحسن إعداد قبل فترة طويلة من حصولهم على موقع العضو المنتدب – ذلك جزئيا كيف وصلوا إلى هناك. إنهم يمارسوه، وليس مجرد التشدق به. فالشخصية الطيبة هى نوعية متطورة مؤسسة على قيم سابقة تعرضت لها لمدة طويلة وإلتصقت فى النهاية فى وعيك، والنتيجة هى نظام انذار داخلى الذى ينطلق عندما تتخطى الخط الفاصل بين الحق والباطل.

لقد حاولت دائما العيش بالنظر إلى "ماهو الشئ الصحيح الذى علىَّ فعله هنا؟" ذلك غير صحيح، مهما كان ما يظهر من جاذبيته فى المدى القصير، إذا لم يكن أحسن شئ للقيام به. ذلك ما يقوله نيمش مهتا، العضو المنتدب لشركة Impress.

وما هو "صحيح" هو نسبى لنظامك الخاص من القيم – ذلك ما يبدو لحياتك، ذلك إدراك حِسّى. فشخصية أخرى للناس، ولو أنها تشكلت بنفس الطريقة التى لك، ممكن أن تنتهى بخطوط حدودية مختلفة لانطلاق نظام انذارهم فى أوقات مختلفة. فعلى سبيل المثال، أعضاء جمهرة من الناس لهم خطوط حدودية مختلفة عن الدالاى لاما (التبت)؛ وبناء على ذلك، فكلاهما سيرون القضايا باختلاف ويختارون أفعالا مختلفة. ولكن عموما، فالمنظور الغربى متجانس على نحو ملائم لما هو حق وما هو باطل. (ولقد أخبرنى العديد من الأعضاء المنتدبين، "أظن، كيف أريد أن أقرأ عن ذلك فى الصفحة الأولى من جريدة

وول ستريت؛ التى تشكل الصواب أو الخطأ بسرعة جيدة.")، ويجب أن يكون لك تجاوزا لمنظورات متباينة، ولا تسامح لما يعتبر غير مقبول. ذلك ما يقوله الكاهن جيم فوربس، كاتدرائية ريفرسى.

أنت تحدد معاييرك الخاصة بالسلوك، تعيشها دوما، تُعلمها لمن يرغبون فى اتباع نفس المعايير، وتتفهم أن ليس كل واحد هو بالضبط مثلك. وفى الواقع، فوجهة نظرهم يمكن أن تختلف عن وجهة نظرك، بينما فى نفس الوقت كلاكما يدَّعى بأنه "صائب أو خاطئ". وبعض الناس يظنون أن ميدان التنافس ذى الأقل أخلاقيات هو السياسة Polities. فلقد سألت رك أودونل مدير مكتب محافظ كلورادو بيل أوونز عن ذلك، فأجاب:

> السياسة هى عالم صغير من السكان، فلا يوجد نسبة أعلى من الناس الغير أسوياء فى السياسة، فهم بالضبط تحت الأضواء. فإذا قال عضو منتدب أنه سيذهب فى اتجاه معين، حينئذ لسنة لاحقة لم يحدث الشئ بذات الطريقة، ولا أحد يعرف مالم يُذكر ذلك فى التقرير السنوى. بينما، إذا قال سياسى شيئا فالميديا تتذكر. فالسياسى يُنعم النظر فيه كل وقت يغير رأيه، ببساطة لأن الناس تراها (الميديا). فالواقع أن الناس تكبر وتغير رأيها بصرف النظر عن أعمالهم.

والكمال ليس كأبيض وأسود كما تحب أن تكون، خاصة عندما تضيف التنوع فى قوة العمل اليوم حيث الثقافات المختلفة، والديانات، والتاريخ، والأضواء المسلطة عليهم، كل ذلك يؤثر فى التركيبة النهائية. وفى كلمات أخرى، فإنك لا تستطيع أن تكون قاضيا بأن "صوابك" أكثر "صواب". فهم بالضبط قد يشعروا بنفس الشئ عنك. لذا فإنك تجعل الأمور وسطا: بالتوازن، أنت تفعل وتصدر القرارات **ليس** فقط لارضاء نفسك ولكن **للمصلحة العامة** Common good. إنك تضحِّى بطموحاتك الخاصة للمصلحة العامة، وتقرر الفعل كأن الكمال ليس موضعا للمساومة، بينما فى نفس الوقت متفهما أن

الناس يرون نفس الصدق بطريقة أخرى. فأنت تختار لتكون جديرا بالثقة بلا حدود وتقبل أن الآخرين يحاولون ذلك أيضا، وأنت تقوم بهذا بتلك الطريقة ليس فقط لاجراء الأشياء بأسلوب قانونى، ولكن بسبب مبادئ سلوكك. وتتابع باتساق تطبيق هذه المعتقدات فى كل الأوقات وحتى فى الأزمات. فأنت الشخص الذى سيكون عضوا منتدبا صالحا مثل هؤلاء الأربعة الذين لهم صيت لكونهم فى هذه المكانة.

- *الاستقامة هو متطلب عال، وأعتبر أن الثقة هى أكبر الحوافز. ذلك هو ما يقوله بوب جالفن، رئيس اللجنة التنفيذية لشركة موتورولا.*
- *والثقة تأخذ الكثير من الشجاعة والالتزام لبنائها، إذ تأخذ وقتا طويلا، ويمكنك أن تخسرها بين عشية وضحاها. ذلك هو ما يقوله ماكس ديبريه، الرئيس السابق لمجلس إدارة هرمان ميللر.*
- *أظن أن هناك شيئان أساسيين، الأول هو قيمة الناس، والثانى هو أهمية القيم. ذلك ما يقوله بوب هاز، العضو المنتدب لشركة Levi Strauss.*
- *الأخلاق هى أشياء ثمينة غير ملموسة التى على كل قيادى ناجح أن يركّز أفعاله عليها. وأحد الأشياء التى مؤسسته تفخر بنفسها أن القيم الاخلاقية تجرى بعمق فى دمها؛ وفى بعض الأحيان، ذلك يُرتدى على أكمامنا. فنحن ننظر إلى قيمنا الجوهرية عند تعيين العاملين، واختيار العملاء، والقرارات اليومية. حتى أن مؤسستنا هى بالحرف الواحد تكون "وعاء مُخّى مُغذّى بالأخلاقيات." فالأخلاقيات هى شئ زُرع بعمق فى كل المؤسسات الناجحة وقياداتها، وسيستمر وجودها طالما ستتواجد الأعمال الناجحة. ذلك*

ما يقوله بريان ماكون، الشريك المدير لمجموعة e-merging technologies.

ولو أنه قد يكومن واضحا أن الكمال هو القاعدة رقم واحد، فدعني أعزز هذه النتيجة بأسباب لماذا هو كذلك:

١- أنه متطلب أساسى للقيادة

فالناس تتبعك لشخصك، وليس للقب وظيفتك. "فطريقة واقعية جيدة لفقدان القيادة هى التفكير فيها كما لو فقدت الكمال." ذلك ما يقوله كيرت كارتر، العضو المنتدب لشركة جلبرانسن، وشركة أمريكا، وأن " الأعضاء المنتدبين يحرسون بحرص على اسمهم الطيب، وسيدفعون فدية لذلك – مثل سداد فاتورة ليسوا مدينين بها." ويقول الجنرال شوارزكوف قائد القوات الأمريكية فى حرب الخليج الثانية عام 1991 أن القيادة ترتكز على الكفاية Competence والشخصية، وفى كثير من الأحيان يكون التفضيل للشخصية.

(ومن خلال هذا الكتاب، ستقرأ أن كل جانب من وظيفة العضو المنتدب هو أساس متوجه بشخصيته / بشخصيتها بصرف النظر عن النشاط الاقتصادى، حجم المؤسسة، أو أى شئ آخر.)

٢- السلوك الأخلاقى يثبت فى النهاية أنه الأسهل فعله

عندما يكون لديك "دستور متماسك" تستطيع أن تكون ذاتك، ولا تعمل بمشقة لمحاولة أن تكون شيئا مخالف لما ليس فيك. فأنت لا تجازف باكتشاف الناس للخداع، مثل ما سمعت الناس يقولون، إنه من السهل جدا قول الحق؛ ثم ليس علىَّ أن أحاول تذكر كل أكاذيبى. وعندما تحاول أن تفعل الصحيح، فأنت تقلل من الشد العصبى المصاحب للقرارات؛ ذلك يلطف من الاحباطات والنكسات، وذلك يتعامل بعناية مع عدم الاقرار بالفضل، ويثبت فى النهاية كونه استراتيجية للعمل الجيد لأنه لا شئ يربك أحدا كثير التحايل والأكاذيب أكثر من البساطة والكمالية المباشرة.

والناس لديهم الحِسّ عندما تكون متأثرا بالقيم الجذرية العميقة أو حينما لا تكون كذلك، كما أنهم يدركون متى أنت ليس كذلك ولكن تفعل كمن تكون لديه القيم. "والأشياء الأولى التى علّمها لنا آباؤنا بخصوص الصواب والخطأ هى حقيقية، فما زالت تعمل حتى اليوم فى تعقيدات عالم الأعمال." ذلك ما تقوله نانسى ماى، العضو المنتدب لـ Women's Global Business Aliance.

٣- وضع معيار للتوقع

فالناس يرون فى المرآة ما حولهم، وأناسك هم إنعكاس لك. فإذا غمست أصابع قدميك فى بحيرة من السلوك غير الأخلاقى، حتى ولو قليلا، فإنها ستحدث دوامة. "ويحتاج العضو المنتدب أن يكون مُشخَّصا فيه قيم الشركة تجاه المؤسسة، العملاء، الموردين، والعالم الخارجى." ذلك ما يقوله داريل بروستر رئيس شركة Planters Speciality Foods، "أليس ذلك ببساطة". وعندما يعطس الفيل، فكل واحد يصاب بالبرد. (تعبير اجمالى) ولكنك تتفهمه، فكل شئ يعلم به المحيطون.

" والعضو المنتدب هو نموذج قدوة، ومسئوليته الرئيسية هى إحضار الأمانة والانفتاح عليها، ولكن يكون له شخصيته الذاتية، فلدى معايير عليا وأشعر بها إذا كنت المثل الذى سيتعايش معه الناس وستستفيد منه الشركة بدرجة كبرى. "ذلك ما يقوله ديوان بيرسول، العضو المنتدب المتقاعد لـ Columbia Venture Capital. "فلقد كان لدى شخص أردت أن أرقّيه، فقد كان متألقا، مليئا بالنشاط، مفكرا جيدا، قام بوظيفة ممتازة ولكن لديه خلل فى الشخصية لم يستطع التغلب عليه، حاولت مساعدته، وبعض الأحيان تحسن الأداء، ولكن لم يمكنه تماما أن ينجز، لذا إنتهى الأمر بعدم ترقيتى له." فأنت فى الحقيقة، تظهر بوضوح وتثبت كمالك فى أفعالك. ومثال صغير هو أن عليك أن تعلم ما تتوقع من أناسك أن يعملوه: "فعندما كنت أزور المواقع

الخارجية للعمل، كنت أرتب جدول رحلة طيران العودة لتكون الساعة الثالثة مساء، لكى استطيع العمل مع أناسى حتى الساعة الخامسة مساء. فإذا توقعت يوما كاملا منهم فعليهم أن يرونى أفعل نفسى الشئ. فإنك إما أن تعيش حسب القواعد أو لا تعيش بها. "ذلك ما يقوله العضو المنتدب لشركة D/FW الاستشارية. " وفى بعض الأحيان عليك أن تركن إلى عدم الراحة لنفسك لتبقى هذا الشخص ذو الكمال." فإذا لم يستطع أناسك أن ينفقوا أكثر من 150 دولارا فى الليلة لحجرة فندق، مما لا تستطيعه أنت أيضا، فإلعب طبقا للقواعد مهما كانت. فإذا أمددت بمثال ثابت وتطبيق، الذى ستُدار به الشركة حينما لا تتواجد هناك، لاخبار الناس بما عليهم أن يفعلوه، فذلك يصبح جزءا من ثقافة الشركة.

"والشخص الذى أصدقة هو السكرتير التنفيذى" ذلك ما تقوله نانسى ألبرتينى، العضو المنتدب لـ Taylor-Winfield. فلقد تلقينا مكالمة تليفونية من عضو منتدب الذى طلب منا عمل بحث له. قمت بالاتصال التليفونى، فردَت علىَّ سكرتيرته بصوت مصحوب بزمجرة قائلة "من أنت، وما الموضوع الذى تتصلين بخصوصه، وأنه مشغول جدا للتحدث إليك" فأجبتها بالضبط "حسن، وضِّحى له تماما لماذا لم يسمع منى لأنك أوضحت لى أنه مشغول جدا للتحدث إلىَّ." ثم أن الرجل أعاد مكالمتى وكان مبتهجا جدا معى لأنه إحتاج منى القيام بالبحث. "وعندما بدأت العمل معه، اكتشفت أن سلوكه كان عليه أن يكون لطيفا عندما يخدم غرضه وليس باقى الوقت، ذلك فقط أكد تعهدى بتوجيه الانتباه إلى سكرتيرة العضو المنتدب. فإذا كانت لطيفة ونافعة، فذلك يدلنى على أسلوب ادارته، وإذا لم تكن كذلك، فذلك يدلنى على شئ آخر أيضا. وأنا أتأكد فى مكتبى من أن كل واحد يعامل أى فرد يطلبنا تليفونيا كما لو كان ملكة انجلترا".

٤ - الابداع وخلق اسطورة

إنك لا تستطيع دائما أن تراهن على التكنولوجيا، ولا تستطيع أن تراهن على الأعداد، ولا تستطيع أن تراهن على الاقتصاد والذى تستطيع المراهنة عليه فى نهاية اليوم هو الادارة، فالناس تقتفى أداءك. ذلك ما يسمى سمعتك عند وجودك هنا، ويُسمَّى تراث عند ذهابك.

"إن الطريق لاكتساب سمعة هو أن تسعى لتكون ما ترغب الظهور به"

- سقراط

فالناس يرون من خلالك متى لن تكون أمينا وغير أخلاقى، إما فى التو واللحظة أو عاجلا. فالصدق سينبثق، ولا تستطيع خطأ تقريره، ولا تستطيع اعطاءه شكلا معينا، ولا حتى أن تتظاهر بالخجل، فليس هناك مخرج، وآخر الأمر، فإنك ستُواجه بالحقائق. مرة ثانية، فذلك يخلق تراثك. إنتق مبادئك الارشادية، وطبِّقها كعقيدة عند التوظيف للعاملين، بناء مؤسسة، أو التعامل مع العملاء. وحتى فى العالم المتفجر للتكنولوجيا حيث كل شئ يذهب، فإنك لا تستطيع أن تخاطر بخيانة العاملين أو أعمال أخرى. ذلك سيرتد إليك ويلازمك آخر الأمر. فالشواهد على مدى الزمن تخلق سمعتك وتراثك. " الكمال السابق، ذلك هو خريطة طريقك عند تقييمك لشخص ما." ذلك ما يقوله لورانس لاند، المحامى. " التكلم عن التراث! أفضل اتفاقا بتصافح الأيدى مع شخص ذى كمالية، عن وثيقة من أربعين صفحة مع شخص يحتضن الشخصية الكلينتونية (نسبة إلى رئيس أمريكا السابق)" ذلك ما يقوله ديف باولسون، العضو المنتدب لشركة TRI-R Systems.

٥ - ذلك يعود عليك ماديا

" لقد وضعت دائما المبدأ قبل الربح" ذلك ما يقوله جون بيانشى، العضو المنتدب لـ Frontier Gunleather، "فالمبادئ فى المدى القصير

تضمن أرباحا فى المدى الطويل." وبالتأكيد، فأنا أعرف أنه ليس هناك دائما مكافآت مالية للقيام بما هو صواب، إنه ليس سهلا أن تكون الشخص الذى يجب أن يكون، أو كما وضعه شخص آخر "الشخص الذى يظن كلبى أنه أنا."

إنك بسهولة ستجد طرقا لتوفير التكاليف وزيادة المرجو منها، ولكنك أيضا تستطيع أن تنتهى بتآكل مبادئك. وربما العوائد المالية هى أن تبقى فى ميدان الأعمال بسمعة جيدة. "ولقد كان لدينا مستشارون يعيدون النظر فى أعمالنا عدة مرات على مدى السنين، وكانوا دائما يذكرون فى تَقاريرهم أن لدينا عمالة زائدة، فقد وظفنا الكثير للمساعدة وذلك يكلفنا، ولكن ذلك كان مسايرا لمبدئين لنا: تزويد رعاية جيدة، ونضع أولا ماهو الأحسن لمرضانا. وما نتقاضاه هو الرضاء الذاتى." ذلك ما يقوله كلفن كيسلر، رئيسً Ft.Collins Womens Clinic.

٦ـ ذلك يُبعدك عن الحبس Keep out Jail

يختار الناس فعل الصواب لأنه يناسب تصور ذاتهم أو أنهم يخشون العقاب الدنيوى أو الروحى. ذلك مثل ما يرمى إليه الفيلم القديم النهر الخادع Rouge River، "كل إنسان هو مجرم كامن، وفقط يستوقفه الخوف". والحقيقة هى، أنه كلما ارتفعت فى الهرم الوظيفى، كلما كان لك حرية ونفوذ أكثر؛ ويصاحب ذلك الفخر بذاتك فى الانجاز والاحساس براحة البال عما فعلته. ذلك كله حسن وعادى، وعندما يؤخذ إلى التطرف، فإنه يصبح سيئا. فالتطرف يعنى "أنا مختلف عن الآخرين، استثنائى، ونفس القواعد لم تعد تُطبَق علىِّ. ولى الحق فى أن أقر بالكثير – فبالضبط أنظر إلى من أنا." ذلك النوع من النظرة الدونية من تحت الأنف المصحوبة بالتعالى قد تعمل فى هوليوود وليس فى العالم الواقعى. ومن المحتمل طبيعة الناس أن تعمل ما يمكنها أن تفلت به، وكما يقول الممثل الكوميدى كريس روك " الانسان اساس

مخلص كاختياراته" وعلى قمة ناطحة السحاب تستطيع أن تفلت بالكثير. ولكن لا تفعلها، وارجع إلى معاييرك كل يوم، فإنك تتحصل على خيارات أكثر (عقلية ونقدية) كعضو منتدب. كن حذرا فى كيفية أخذهم، فإنك تستطيع الذهاب إلى السجن.

مايكل وايز، العضو المنتدب السابق لبنك سلفرادو الذى حُكم عليه بالسجن ٣ سنوات مع الشغل فى سجن فيدرالى بعد اعترافه بالذنب بسرقة ٨,٧٥ مليون دولار من المستثمرين، إذ قيل على لسانه فى جريدة Denver Post "لقد كنت مبروكا بكثير من الموهوبين والناس الذين وثقوا بى... وأسأت استخدام كليهما." فلا تعطى لنفسك الإذن لتضع النفس فى أقل تساؤل – رغما عن الخيار لفعل ذلك. وكما عبَّر عنه بعض المؤرخين "الامبراطوريات تتصدع قبل أن تنهار، حتى حينما يتراءى الاصلاح بسهولة للتصدع الأول."

٧- الناس الطيبون سيكونون راغبين فى العمل معك

فى عالم الأعمال، لدينا عموما خيارات عن من تختاره لاجراء أعمال معه. " فإذا كنت أتعامل مع شخص ما وأستشف قصورا فى استقامته، فأبعد نفسى عنه بسرعة. وإذا عملوا لدى فإنهم لن يستمروا طويلا، فالاستقامة هى أساسية لثقافة شركتنا." ذلك ما يقوله تيد رايت، العضو المنتدب لشركة Ambersand. فهل سيؤخذ وقت أطول من ثانية للاجابة عما، إذا أعطينا اختيار، أن تعمل لشخص ما الذى يُظهر بوضوح الاستقامة عن شخص ما موضع تساؤل؟ حسنا، فنفس الشئ ينطبق أيضا على من سيعمل لك.

- *إذا كان حافز الرئيس، شخصيته، وقدرته هى أشياء لا تحترمها، أهجر العمل. وإذا كان من دونك له حافز، شخصيته، أو قدرة لا تستطيع قبولها، إفصله / إفصلها من العمل.*
- عن كيرت كارتر، العضو المنتدب لشركة .Gulbransen Inc، لقد كان هناك لافتة على حائط أحد الناشرين، لعدة سنوات، تقول

"نحن ننتهك الشخص الآخر، ونمرر الوفورات إليك." والآن هل تظن أن ذلك كان ملصقا اعلانيا ناجحا للتعيين؟ ذلك شئ كبير. فإذا لم يكن يعمل لديك أناس طيبون، فستفشل بالرغم من جهودك، ذكائك، واجراءات ،الخ. والناس الطيبون لا يعملون لدى الرؤساء السيئين (على الأقل ليس لمدة طويلة).

٨- النفوذ يتأتى من الاستقامة (الكمال) Power comes from Integrity

النفوذ هو واجب يتأتى من الاستقامة. ونصدق القول حينما نقول أنه عند مستوى العضو المنتدب، الكثير من الفرص لارتكاب الخطأ، فالعضو المنتدب له مِقود طويل جدا. فهناك القليل من التدقيق فوق هذا المستوى فى العديد من مواقف الأعمال. وعندما يكون لديك بوضوح الخيار- ولكن لا تختار اتخاذه – فإن لديك نفوذ شخصى فى كيفية تناولك لنفسك، والناس سيرون، ويفهمون، ويستجيبون طبقا لذلك. فنحن نحب الأفلام مع بعض التعديل لبطل يتغلب على عقبة – فى وقت يستطيــع فيه الكـذب، الغش، أو السرقة – وبدلا من ذلك ينتهى به الأمر لأن يكون أكثر نفوذا لأنه لم يقم بذلك. حسنا، تلك الفرصة تواتيك كل يوم لتكون بطلا فى مقر عملك. "لقد شعر الناس بأننى سأكون عادلا ومتعاطفا، وأنه تواجد لدىَّ عاملين مخلصين بسبب ذلك. أننى لا أحتاج أن أقلق بخصوص الوقوف فى ممر الخروج الساعة الخامسة مساء، ويطأنى أقدام العاملين الخارجين." ذلك ما يقوله كلفن كيسلر، رئيس – Ft. Collins Women Clinic.

عليك أن تكون صادقا مع نفسك. فكممثل العضو المنتدب، فمهما بذلت من جهد، فإنك لن تسعد كل واحد، وبعضهم سيشعر بأنه ينقصك الاستقامة. ذلك هو الثمن الذى تدفعه عندما تكون تحت الأضواء. سيكون لك أعداء، وعندما يظهرون، أصغ إلى انتقاداتهم لك. تغير إذا كانوا على صواب وكن

شاكرا لهم – فإنهم يساعدونك إلى الأحسن... *الاستقامة هى الخير، ولكن ليست دائما الواقع.*

والحقيقة، أنه فى بعض الأحيان، تترجل الاستقامة لتحفظ العضو المنتدب متوجها إلى الهدف. ولقد تجاوز أكثر من عضو منتدب، قليلا من الحواجز الحدية بدون انفاق ثانيتين من الفكر على الناس الذين جرحهم نفسيا. فهناك الكثير الذى جرى "فى الظلام، وليس أمام الناس" ذلك كا عبَّر عنه أحد الأعضاء المنتدبين. ولقد شرح "أن الشركة تبدأ مشروعا، تضيف أناسا، وتبنى البنية التحتية. وحينئذ، كل 3 – 5 سنوات يقلصون منها لجعلها قابلة للتطبيق اقتصاديا. فهم لا يقضون كثيرا من الوقت فى التفكير فى قسم مملوء بالعاملين الذين عليهم اعادة الانتشار، أو العاملة ذات خدمة العشرين عاما التى تفقد وظيفتها. فالشركة تتقلص وترى ما يرفع رأسها القبيح، فالهدف هو اكتساب الكفاءة، للحصول على ماهو طيب لهم فى المدى الطويل. فهم يعطون حزمة مالية من 6 – 9 شهور إلى الناس للتقاعد المبكر، تساعدهم فى إعادة تأهيلهم، وهكذا. ذلك مزيج من الأعمال، إنهم يقومون بذلك لأنه مطلوب منهم أو سيكون هناك غضب حانق." (ولكن، على الجانب الآخر، تستطيع عرض القضية بالقول بأن العمليات الأصغر تُلغى للمصلحة العامة للعملية الكبرى).

والعضو المنتدب له أهداف ثانوية، ولا تبدأ بأن تكون غير أخلاقية. ولكن بضغوط من مصادر خارجية، وتوقيتات زمنية للقضايا، فالأشياء يمكن أن تبدأ فى الإنزلاق والتلاشى. ومن المؤسف، أن سيكون هناك دائما كثير من الأوقات، وكثير من الشركات التى لا تكافئ الاستقامة إذا تواجدت فى طريق عمل الأشياء. "فالعضو المنتدب ما زال شخصا، فلا يوجد شئ مثل شخص كامل. فالعضو المنتدب قد ينزلق من وقت إلى آخر عندما يرى فرصة لفعل شئ قليل غير أخلاقى للمساعدة فى تحسين صورة الأشياء للمساهمين أو أيا ما كانوا. ففى أحد المرات، كان لدى موردّ أعطانى هدية ثمينة، ولكن رددتها إليه

فى التو واللحظة، لم أكن أريد أن أكون مدينا له إذا ساءت الأمور لاحقا. فلتذهب إلى الجحيم، إعمل ماهو صواب، أقول ذلك دائما." ذلك ما يقوله إرنى هاول، رئيس متقاعد لشركة WPM Systems. "ليس عليك أن تعيش مع حملة الاسهم أو العاملين معك. أنت تبقى أكثر الأخلاقيات لنفسك، لأنه عليك أن تتعايش مع نفسك ... هناك دائما فنانون منحرفون، فى أى ميدان، والفرق الوحيد الآن، هو أنهم يستطيعون بالضبط التواصل أسرع اليوم."

لقد كانت الكاتبة فى اليابان أثناء أسوأ حادثة نووية فى التاريخ الحديث. وقد قام فريق الأخبار التليفزيونى بتغطية رئيس الشركة اليابانية الذى تسبب مصنعها فى التسرب النووى. فقد كان بالحرف راكعا أمام العاملين لديه سائلا مغفرتهم، بتلك الكلمات "نحن نعتذر من أعماق قلوبنا" . حقيقة، فذلك جزئيا شئ فى ثقافتهم، ولكن هل يمكنك تصور الرئيس الأمريكى راكعا على قدميه سائلا المغفرة؟ أنا لا أظن ذلك!

نفس البرنامج التلفزيونى قام بمقابلة لعضو منتدب لشركة أمريكية الذى فُصِل من وظيفته ذات الطبيعة المرئية لشركة كبيرة، وكان متوجها لرئاسة شركة ناشئة للانترنت. سأله الصحفى إذا كان رحيله له تجربة متواضعة، إلا أنه تجنب الإجابة، مما أعاد الصحفى السؤال ثانية. وبعد الضغط عليه للاجابة، فما سيعترف به كل الأعضاء المنتدبين كان "أنا لا أرغب فى تكرار التجربة." وبما أنه معروف عنه عجرفته عندما كان عضوا منتدبا، فقد استمرت تلك الصفة معه فى نشاطه الجديد، فذاك الشخصان، لم يبدءا بعمل أى شئ ذى شائبة. فالأشياء تحدث، وأحسن ما تستطيع عمله هو **الانصات عندما الانذار ينطلق فى رأسك:**

- كل شخص هو مهندس شخصيته.
- الاستقامة – الشخصية – تؤثر بصفة مطلقة على كل جزء آخر من حياتك.

- إنه الشئ الوحيد الذى لا يستطيع أى فرد أن يأخذه منك، ولا نستطيع فقده ما لم نختار ذلك.
- تلك هى حقيقتك، فسمعتك هى ما يظنه الآخرون، ولكن ذلك هو الواقع.
- إنه الوجهة التى تعمل على غالبيتها حيث سيخدمك بأحسن ما يمكن (ج. بى. مورجان اعتبر أحسن ضمان للبنك هو "الشخصية")
- لابداع شئ ذى قيمة، عليك أن تكون شخصا ما ذى قيمة.

إن علىَّ، وعليك أن تكون حذرا فى عدم الحكم. فمسئوليتنا أن نبحث لنتفهم، وليس للحكم على.

٩- مهما كنت صالحا، إمض للأحسن

فصالح كما أنت تكون، تفحص عما تحتاج للعمل تجاهه حتى تكون أحسن. حاول أن تحاول أن تتحسن فى كل مهارة جزئية من وظيفتك – حاول أيضا أن تحسن استقامتك. قد يتراءى قليلا من السذاجة أن تستطيع القول بأن لك هذه الصفة أولا. فأنا أعرف نفسى جيدا، وأعمل على كونى الشخص الذى يظن كلبى أنه أنا، ولكن أعرف أيضا استطاعتى أن أكون أحسن. وفى قلبك، أراهن أنك تشعر بذات الشئ.

"معظم الناس الذين يبلغون مستوى العضو المنتدب لهم قيم مبكرة فى مسيرتهم الحياتية. إنك تستطيع تحسين مهاراتك الإدارية ولكن الاستقامة هى الشئ الوحيد الذى يجب أن يزداد قوة. وفى نهاية اليوم، على الطرف الآخر أن يعتقد ويثق فى الطرف الآخر. والثقة هى أكثرها أهمية للعضو المنتدب." ذلك ما يقوله لارى ديكنسون، النائب الأول لرئيس مجلس إدارة شركة Boeing. إنك تستطيع اختراع نفسك كل يوم (أو كل شهر أو كل عام) حسب الضرورة، وليس عليك أن تعتمد على ما عُمِل به حتى تاريخه. وتستطيع تكرار التغيير

ومازلت نفسك – ولكن دائما تحسين الذات! وبتغيير نفسك لا أعنى أن تكون مثل القول الساخر للممثل دستن هوفمان "أريد أن أكون كما دائما تخيلت نفسى أن أكون: أطول، أنف أصغر، وسيم، أسنان أحسن." وكل شخص يحتاج مراجعة دورية." فكلما تقدم بك العمر، تتحصل على معلومات أكثر عن نفسك، وما أنت جيد فيه." ذلك ما يقوله جون سكالى، العضو المنتدب السابق لشركة Apple. لاتنتظر حتى تتقدم أكثر فى السن، ولديك وقت أكثر، ولك مشكلة أو "تغييرا فى الحياة" إفعلها الآن.

أولا، عليك أن تفعل القليل من انعكاس لذاتك، فإذا إنتظرت حتى تكون على القمة لمحاولة ذلك، فأنت لن تكون قادرا على ذلك لأنك لم تنمى العادة. أو الأكثر احتمالا أنك لن تريد ذلك لأنك لا تريد أن "تحسد ما أتى بى إلى هنا" ذلك ما علّق به أحد الأعضاء المنتدبين. فكّر فى خمس مواقف هامة كنت فيها مُضلِّلعا حديثا والتى إنتهت إلى "بالكاد حسن" وليس "عظيم". اعزل كل منها عن الأخرى وإسأل نفسك:

- كيف كان بامكانى تناول هذا الموضوع أحسن؟
- اين أحبطت نفسى قليلا؟
- ماهو الوقع السلبى لى على الناس وما الذى يمكننى فعله الآن بخصوص ذلك؟
- ما الذى علىَّ أن أتذكره عندما يحدث ذلك مرة ثانية حتى يمكننى تناوله أحسن؟
- ما الذى أستطيع أن أفعله بخصوص ذلك الآن؟

ذلك يتراءى كما لو كنت أرهق نفسى؟ خطأ. يتراءى مثل ضياع وقت؟ خطأ. ولقد إتخذت حديثا موقفا حدث فى حياتى الخاصة خلال تلك الأسئلة. وما تعلمته الكاتبة بخصوص ذلك ووقعه على انعكاس الذات بقولها: " أنه يجب علىَّ أن استبعد رد الفعل العاطفى من انعكاسه على الذات، وكان علىَّ أن أنصت إلى الأطراف الأخرى ومعى "برنامج". أنا مرتبكة قليلا لأن آخرين

رأونى " أ قل من الصورة التى أحب أن يرانى الناس فيها." فأنا أعرف أن لدي عدو، على الأقل مؤقتا، حتى أصلحها. وبإدراك متأخر لم يكن علىَّ أن أفعل ذلك، وبدلا من ذلك إنشغلت بوجهة نظر أكثر إنفتاحا مع الشخص الضالع فى ذلك. وما أردت أن أتذكره المرة القادمة هو عدم كونى صائبة باصرار وإلى حد بعيد لأننى لم أكن على صواب كما ظننت! وما على الآن أن أفعله بخصوص ذلك هو ابتلاع كبريائى والاعتذار"

وكلما علا الارتفاع، كلما انخفضت التغذية المرتدة. وانعكاس الذات هو لتزويد تغذيتك المرتدة الصارمة قبل أن تحصل عليها من آخرين. وأنا مثلك، أكره أن أخيب ظنى فى نفسى، لذا فبفعل هذا التمرين الصغير فلقد فكرت فيه كثيرا بتكثيف كاف لدرجة أنه من المقبول عدم تكراره؛ أو إذا فعلت ذلك، سألحق وأصحح الموقف مبكرا. إنك تستطيع فعل انعكاس الذات أثناء قيادتك إلى عملك، أو بين المواعيد، بينما تستريح بعد التمرين، أو أى وقت آخر تأخذ خمسة دقائق من الفكر المركّز على المساحة الممكن رؤيتها. ببساطة، قرر ما هو صائب لك، أكتبه، أرّخه، وإحتفظ به. ارجع إليه لا حقا. (لا تقلب الصفحة وتكتب بالكاد تعليقا ذهنيا، إفعله الآن، إنه لن يأخذ وقتا طويلا. إنك تستطيع فعله مرة ثانية عندما يكون لديك المزيد من الوقت. فيوما ما يكون الصواب هو الآن.

"كل عام أتوجه إلى الجبال فى ولاية يوتا، وأزور مرة أخرى ما هو هام لى، وأكتب ذلك، واحمله على الدوام فى حقيبة أوراقى، وأضعه بجانب تليفونى على مكتبى، أشارك ذلك مع الناس الذين أقدرهم. سأعلن عن نفسى وأساسا أقول "أحكم علىَّ"، ضد ما أقوله. فلقد فعلت ذلك لعشر سنوات، مما جعلنى أزداد حكمة ويكون لى بصيرة فى نفسى. وكل عام أقوم بمراجعة لنفسى ولكن أنا نفسى الشخص الأساسى. والطريق لتوثيق ذلك هو العمل على تفهم أين تكون، هو خلق شبكة عمل مع الناس الذين يساعدوك فى تنمية البصيرة فى نفسك. فأنا استخدم من يدرس الخط، عضو منتدب متقاعد عمره

٨٠ عاما، وبعض الأصدقاء والأسرة. وبصفة دورية أتخاطب معهم. أنا على وعى ببصيرتهم . وبمجرد أن أعلن الموقف، أشعر مثل الامبراطور العارى، فأنا ملتزم بالحفاظ على ذلك."و ما يقوله دوج كونانت، رئيس شركة نابيسكو. "فأنا مبدئيا لم أشارك أهدافى مع الناس ولكن الآن أفعل ذلك، فلقد وجدت أن ذلك يساعدنى فى الالتزام بها".

وكما كتبت مبكرا، فالأخلاق هى كلمة كثر تكرار ذكرها. فهناك تعريف القاموس لتلك الكلمة هى: أساس للسلوك الصائب أو الخطأ، وهناك بيل دانيل، العضو المنتدب لـ Cablevision فى تعريفه العملى "إذا أجريت اتفاقا ولم تشعر بصوابه فالفرض هو أنه غير أخلاقى". فهو الذى كان فى كثير من الأحيان على قائمة دخول "أكبر 400 شركة" فى مجلة الأعمال فى الولايات المتحدة الأمريكية، وأعطانى بفخر نسخة من قواعد السلوك فى شركته. ولقد أعدت كتابتها كمبادئ شخصية:

١- أنا سأمثل أعلى مستويات الأمانة، الاستقامة، والسلوك الشخصى، والالتزام بكل المبادئ القانونية والأخلاقية.
٢- أنا سأتعامل مع كل أنصارى بأسلوب أمين، مضياف، محترم، ومؤدب.
٣- انا سأعمل مع الكل بأسلوب أمين ومتحضر، وسأظهر الاحترام لزملائى ولآرائهم.
٤- أنا لن أبث معلومات كاذبة أو مغرضة، وسأعمل فى التو على تصحيح أى اتصالات مغالطة حيث عنها أنا المسئول.
٥- أنا لن أشارك فى ممارسات التى تفسد الانشطة التى أخدمها أو أسبب أضرارا لمجتمع الأعمال.
٦- أنا سأدقق فى حماية حق الخصوصية للحاضر، والماضى، ولزملاء المستقبل، وأعامل ما أتحصل عليه من معلومات بأسلوب سرى.

٧- أنا سأبنى مبادئى المهنية على القيمة الأساسية وكرامة الفرد.
٨- أنا سأتحمل مسئولية أفعالى.

"هل تستطيع القيام بالأعمال بدون دستور الأخلاقيات؟" ذلك ما سألته لـ دانيل. فأجاب " نعم، ولكن ليس لفترة طويلة، فأى واحد لا يستطيع التعايش مع الاستقامة والأخلاقيات والشخصية، فسينتهى به الأمر إلى الخارج، فهل تتعلم لأن تكون أحسن فى ذلك الأمر؟ والاجابة على ذلك بالايجاب."

والغرض من أسئلة انعكاس الذات هو لاعطائك الخبرة فى تشكيل دستورك الشخصى. حينئذ سجّله. وقد أتاحت لى مجموعة من الرؤساء مشاركة مبادئهم معك :

إنه اصرارى المستمر على أن أكون:

- آمنا ماليا، ومستقلا عن التأثير الخارجى.
- الثقة بكل أصدقائى ستُتخذ وستُرعى طبقا لاحتياجاتهم وقدراتى.
- يقظ بمعنى أن أعمالى وشئونى الشخصية تُجرى بطريقة ستثرى من نتالهم.
- متوازن فى الأعمال الخاصة بى والأهداف الشخصية حتى أن كل منها ستكون ناجحة ومُحقّقة.

ذلك قيل على لسان جون كريب، العضو المنتدب لشركة Parker Album
(ملحوظة: حينما اعطانى كريب ذلك، اردت استخدامه، ولكن طلبت إذنه فى نسب ذلك إليه. "نعم، استخدمى اسمى، أنا فخور بذلك، فلقد أخذ منى خمس سنوات لتكوينه والتزمت به لمدة عشرين عاما).

- رسالتى هى إعالة اسرتى، تعليم أطفالى، قيادة مؤسستى، أن أكون صديقا صالحا، أشعر بالرضا عن نفسى، استمر فى التقدم، ومساعدة الآخرين على تقدمهم.

- واضح فى مساعيَّ، ولكن متوازن الشجاعة ومراع لمشاعر الآخرين.
- تزويد مسكن يظلله الحب والرعاية وتشابك اعتماد الأمناء عليه.
- ليكون لى أصدقاء صالحون نشارك حياتنا معهم.
- لأكون رفيقا عظيما لزوجتى، أحبها وأرعاها ، ليس لأشرف عليها.
- للمحافظة دائما على التعلم، لأكون مسئولا ومحسوبا علىَّ تلك المسئولية والمجتمع ثانيا.
- وفى النهاية، العيش لكى حين يفكر أولادى فى العدالة، العناية، والاستقامة .... فإنهم يفكرون فىَّ.

ذلك قيل على لسان مايكل تروفانت، العضو المنتدب لشركة G&M Marine

ودستور آخر لسلوك عضو منتدب كان ببساطة " أنا أضع نفسى فى مكان الآخرين فذلك هو بوصلتى المستديمة."

"نحن نضع قيمنا على صفحة ورقية واحدة، نلفهم فى بلاستيك ونحتفظ بهم على مكاتبنا. نأكل الساندوتشات عليها. نعلقهم فى أماكن العمل، وأضع دعمى خلفهم. وأى وقت تُرسل رسالة تكون مختلفة عن المذكورة بالملصقات يخبرنى الناس بذلك. بعض الشركات لها ثقافات قوية والبعض لها ثقافات ضعيفة. ويقرر العضو المنتدب ما سيكون. الناس يريدون أن يكونوا جزءا من مؤسسة ذات ثقافة قوية يستطيعوا أن ينتموا إليها." ذلك ما يقوله سام جن، رئيس شركة Vodafone Airtouch. وفى شركة راسى، فهم يضعون دستور أعمالهم على مكعب خشبى:

- نحن نجلُّ الاستقامة، فى بيئة ذات ثقة متبادلة واحترام، شاملة العدالة، فريق العمل، السماح، الأسرة والمجتمع، فى عمليتنا من تزويد قيمة مضافة لعملائنا.

- نحن نَجِلُّ من يشاركونا، عائلاتنا وعملاءنا، الذين يكونون حاسمين في نجاحنا. ونحن على الأخص نمتن لانتماء من يشاركونا في الشركة، وفي المقابل نبحث عن تزويدهم بالفرص للتقدم.
- نحن نتطلب الربحية الأمينة للنجاح المستمر، ونكافئ شركاءنا طبقا لذلك. ونحن نبحث في التفوق على توقعات عملائنا. نحن نتوق إلى مجموعة أعلى من القيم أكثر مما يتطلبه القانون.

ودستور الأخلاقيات يمكن أن يكون شخصيا أو منسوبا إلى الشركة. والنقطة التي نود الإشارة إليها، هو أن يكون أحدها ذلك الذي يعمل شخصيا واحترافيا لك. فكِّر بعناية، وبغرض ، وبجدية عن ما هو يهمك – لتقدمك وتطورك.

"منذ أسبوعين، مررت خلال عملية اعادة تقييم: حيث أنا أُقدِّر وأستمتع بالحياة وأصدقائي." ذلك ما يقوله جون كريب، العضو المنتدب لشركة Parker Album. فإذا كنت محظوظا فقد تتوصل إلى نفس النتيجة، ولكن تريد الكاتبة منك اجراء التمرين لفحصه. (تذكر، أنه هو أحد الناس الذين كتبوا دستور عمل، وإنه في كثير من الأحيان ستجد أنك تتطابق مع الدستور إذا عرفت ماهو، ويمكنك أن ترجع إليه على أساس منتظم) وفي رأيها، فلا انفصال بين ماهو نحن في عملنا، وما هو نحن بعيدا عن العمل – لذا إعمل على تحسين كليهما.

إسلك نفسك بطريقة أن ما تقوله أو تعمله يرتد إلى زوجتك، أولادك، آبائك، أجدادك، أصدقائك، ... الخ. فإذا بصقت على نفسك فلا تتردد في الاعتذار لمن ضايقتهم، أخزيتهم، أوجرحت شعورهم. ذلك قيل عن لسان جون براون، العضو المنتدب لشركة Maximation.

عش مبادئ دستورك: حيثما تترنح، تبدّل

كن منضبطا إلى أقصى حد عندما يكون الأمر متعلقا بالعيش بالمبادئ. وأى تقييم ذاتى أمين فى نواحى التقدم، فإفعل شئ بخصوص نقاط ضعفك. فحيثما تترنح، تبدّل. إنك لم تكن لتقرأ هذا الكتاب لو لم يكن لديك الهدف لتكون أحسن. ومثل الكثير من الأشياء فى الحياة، فليس الأمر كم أنت موهوب، إنما تقرير ما تريد، وتريده بشدة لدرجة أن تكون منضبطا فى الحصول عليه.

كل يوم، إعمل على تسهيل إنهاء عمل الأشياء الصعبة أول شئ فى الصباح. ذلك قيل عن لسان ريك بيتينو، مدير فريق Boston Celtics.

وقد علّق برنامج 20/20 الاخبارى بشبكة ABC الأمريكية على دراسة على مستوى الولايات المتحدة، أن التصميم على الانضباط كان مؤشرا للنجاح وقد ظُنَّ سابقا أن احترام الذات هو عامل مفتاح النجاح، ولكن لا، وإنما الانضباط. وقد انتهت الدراسة إلى أن احترام الذات ينبثق عن انضباط النفس. واحترام الذات مثل انضباط النفس هو أحد السمات الشخصية الغالبة فى فاعلية الأعضاء المنتدبين، فأنت وأنا نعرف أننا أكثر قدرة مما نتمثل فى كثير من المناسبات. فإذا ضبطنا أنفسنا للتقدم أبعد من ذلك، وأسرع ، فنستطيع فعل الكثير . والمتسابق الجيد فى الجرى يستمر فى جريه متجاوزا خط النهاية، فبجريك خلال الهدف، وليس إليه، لن تقصر فى بلوغك إليه، ومثل أى شئ فى الحياة: إذا ثابرت، فإنك تكسب، وإذا توقفت، فإنك تخسر.

اختبار العضو المنتدب – أزمة

الاختبار الحقيقى للاستقامة والكمال، هو عندما يفضى شئ ما إلى خطأ. إنها أزمة Crisis أو بطريقة أكثر لطفا فهى موقف غير روتينى. فليس هناك طريقة أحسن من ملاحظة فرد ما، إلا من خلال أزمة فإذا غيرَّت

استقامتك عندما تسوء الأمور، فلا استقامة لك لتبتدئ بها أصلا. وكما وضعها عضو منتدب "اجعل الأشياء تغلى ببطء وإنزع الزبد." فالأزمة هى فى الحقيقة حيث تتضح الشخصية، فالاختبار ليس أثناء الأوقات الحلوة ولكن بالضبط توجه الدفة باستمرار فى العاصفة. فالسلوك الذى تبديه أثناء الأزمة – سواء ذُعرت أو استسلمت أو قمت بقليل من العمل غير الأخلاقى – فذلك هو ما يراه الناس فيك كالشخص الحقيقى. "فالأزمة هى عندما تواجهك قمة التحدى، فأنت تنضج بسرعة وتجد من أنت حقيقة. وكيف تسلك فى تلك الأوقات يكون هاما مثل ما تفعله اليوم أو كل يوم." ذلك ما يقوله ليوكيلى، العضو المنتدب لشركة Coors لصناعة البيرة. "فالناس لن يشتغلوا كقائدى غواصات."

يجب أن يكون للعضو المنتدب المقدرة على البقاء على سطح المركب بينما تهب الريح بقوة هوجاء.... - توم ماتيس، العضو المنتدب لشركة Solotec

فالناس ذو السمعة الأخلاقية يمكنهم قيادة آخرين خلال الأزمة، والذين بدون ذلك، ببساطة لن يوثق بهم، ولذلك لن يتمكنوا من دعوة آخرين لاتباعهم لتصحيح مسار الأشياء. وحتى كعضو منتدب، ففى الأزمة عليك أن تعتمد على آخرين، الثقة بآخرين. وتلكم الآخرون سيكونون أيضا معتمد عليهم إذا شعروا بأنهم يمكنهم الاعتماد عليك.

وهناك مستويات متباينة من الأزمة، فمن فقدان عميل كبير إلى انهيار الحاسب الآلى وتجد نفسك متوقفا عن العمل، أو أن شركة التأمين الصحى أفلست، وفى خلال ٣٠ يوما لن يكون هناك غطاء تأمين للعاملين لديك، ثم هناك وحدة تصنيع إنفجرت، أو سقوط لطائرة. إنك لن تستطيع مراقبة العاملين فى عالم الأعمال بنسبة 99%، فهناك خطوات للتناول فى حالة الأزمة سأرسمها لك. والخطوات ولو أنها هامة، إلا أن أهميتها ليست كمثل النغمة

والتصرفات التى تجرى بها معالجة الأمور؛ فإن عباءة الاستقامة يجب أن تتخللها تفصيلات دقيقة بكل طريقة.

- ***تقلّد الأمر*** Take charge. فعليك أن تستدعى كبار العاملين. فإنك تستطيع توجيه موظف علاقات عامة أو نائب الرئيس للمساعدة فى طرح معلومات للأوساط الاعلامية، العامة، حمله الأسهم، أيا ما كان وتذكر أنك ولى الأمر والمسئول عن إدارة الأزمة، وليس أى شخص آخر. "فحينما تستاء الأمور، فعليك أن تكون فى المقدمة، فأنت قائد السفينة، إنها مشكلتك." ذلك ما يقوله لى روبرت، العضو المنتدب لشركة File Net.
- ***إختر شخص ما لجمع معلومات.*** فإنك تحتاج للكثير ما امكن من البيانات المتاحة لاتخاذ القرار. وقليل من الأزمات تبدأ عند مستوى العضو المنتدب، والكثير منها فى مستويات أقل. ليس عليك أن يكون لديك الكثير من السيطرة، ولكن تستطيع أن يكون لديك الكثير من المعلومات.
- ***تأكد من انتهاء الأزمة.*** فعادة لا يستطيع العضو المنتدب حل المشكلة مباشرة، ومن الممكن فى كثير من الأحيان أن لا يكون لديه المعرفة الفنية لما يتطلب القيام به. والأمل، أن عمال الخط الأمامى لديهم التدريب الكافى ولديهم السلوك الكمالى المنبثق من العضو المنتدب، لفعل الشئ الصحيح والوصول إلى حل للموقف، أو على الأقل ليكون تحت السيطرة بكفاءة وفاعلية بقدر الامكان.
- ***قيّم الضرر.*** بسرعة بقدر الامكان، استعرض عواقب كل الأطراف المتواطئة.
- ***فوّض من يكون الشخص الذى سيضع خطة الانقاذ.*** فأنت تريد شخصا ما ذى استقامة كما نتناقشها فى هذا الباب. وفى هذا الوقت،

وأكثر من أى وقت مضى، فتحتاج إلى شخص ما يكون على بينة بهؤلاء الأشخاص حينما يفقد آخرون رءوسهم.

- ***كن مرئيا ومدركا*** Visible. وفوق كل ذلك، لا تصبح مشلولا بالخوف عما إذا كنت تفعل ماهو صواب. إنطلق وأظهر مشاركتك وتعاطفك، وبينما قوات الخط الأمامى تصحح المشكلة، فعليك أن تقوى عزائمهم، وتواسى العائلات، ولتدع كل واحد يعرف أن هناك قائد ومؤسسة ترعى عامليها، وستكون معهم فى وقت الشدة.

ذلك مدخل لادارة الأزمة أكثر منهجا؛ ولكن على مدار اليوم، تقفز القلاقل الصغيرة التى تتطلب الابداع الحسى للعضو المنتدب. فإذا كنت تثق فى استقامتك بصدق وتفهمها، فأنت تستطيع بحسك استخدامها فى المواقف الطارئة. فحينما يسقط طفلك ذو الست سنوات من على دراجته، فإنك لا تهرع إلى المكتبة لالتقاط كتاب أو البحث فى الانترنت لتقرر ما عليك أن تفعله؛ إنك تستجيب فورا وببداهة. لذا فعليك : (١) جمع حقائق، (٢) ركز ذهنك على الواقع بأنك لن تحصل على حقائق كافية، (٣) أخذ أقل كمية من الوقت لـ (١)، (٢) ، (٤) ثم حينئذ – افعلها – اتخذ اجراءا.

جمع أحد الأعضاء المنتدبين فريقه القانونى فى غرفة مؤتمرات مجلس الإدارة، وقذف بمفتاح إلى وسط المنضدة، وقال "هذا هو المفتاح إلى حجرة التواليت. وبعد أن نعرف أبعاد تلك المشكلة، من سيفعل ماذا، ومتى سُتنفّذ، وما ستكون عليه التكلفة، فإنكم تستطيعون أخذ المفتاح." وبعد ساعتين ونصف لاحقا كانت الخطة على السبورة البيضاء.

مايكل تروفانت، العضو المنتدب لشركة G& M Marine عرض خطواته الخمس للتعامل مع "اختبار":

١- احتفظ برأسك حينما الآخرون يفقدونها.

٢- كن استراتيجيا، ما لم يكن المبنى مشتعل بالنار، وخذ وقتك فى التفكير لما بعد الخطوات الأولى، واعتبر عواقب الخطوات الصائبة والخطأ للاجراء.

٣- احتفظ بمنظور مرتقب على المدى الزمنى مقابل النظر إلى "الحدث" فى وقته (شئ تعلمه من أبيه).

٤- كن لديك ايمان، وافعل الشئ الصحيح، الذى عادة الأسهل لتعرفه، إلا أنه أحيانا صعب فعله.

٥- تواصل جيدا: احتفظ برأسك باردة، فكّر استراتيجيا، احتفظ بمنظورك، قرر الشئ الصحيح لتفعله ... وتواصل كل ذلك إلى من يكون من الأهمية لهم ويهمهم أن يعرفوه.

ويقول كريج واطسون، نائب رئيس مجلس إدارة شركة FMC " أنا أحب تعريف سلاح مهندسى البحرية الأمريكية لكلمة الاستقامة: فعل الشئ الصحيح حينما لا ينظر أحد. حينئذ عند حدوث أزمة – فشئ ما الذى يختبر ما إذا كنت تعتقد فى أن الغاية تبرر الوسيلة – فإنك ستكون وجها لوجه مع قيمك التى من المفترض أن تحتفظ بقداستها. بعض الخطوات الاضافية هى: (١) أنه لما كنت تفهم بعمق قيمك، (٢) تستخدم هذا المفهوم فى ترتيب الأمور من حيث اهميتها طبقا لموقف معين، (٣) إذا كان عليك أن تهجر شيئا ما فى عملية التعامل مع الأزمة، إبدأ من أسفل القائمة." وحتى يكون للحياة معنى، فيجب أن يكون لديك تحدى. إنك تشعر بالرضا عند التغلب على أزمة، وتعطيك قوة للوقت التالى.

أحيانا أنت بسبيل أن تخسر، فبالرغم من الاستعداد، الجهد، والنية الصادقة، لا تحقق دائما النتائج التى ترغبها. تلك هى أزمة خرى. ولمعظم الأعضاء المنتدبين، إذا لم تكن بسبيل الفوز، فإنك تكون فى حالة يرثى لها؛ وإنها لتعزية قليلة أن الخسران يجعلك أحسن، ولكنها تفعل ذلك. فالخسران هو:

١- لا شئ ولكنه التعليم.

٢- الخطوة الأولى لشئ أحسن.

٣- أقرب إلى النصر المرة القادمة ... إذا بذلت المجهود بنسبة ١٠٠٠%.

وبجانب ذلك فـ" الفوز " ليس سهلا، وأنت لا تحتاج السهولة! إنك تستطيع أن تشعر مؤقتا بقليل من الحزن على الأشياء التى لا تعمل كما أملت، ولكن بالضبط تمضى قدما، فذلك اختبار آخر للاستقامة، فعندما تُطرح أرضا، هل تستطيع النهوض؟ مرة ثانية، وثانية، كلما كان ضروريا؟ "أتذكر شخصا اعتمدت عليه والذى كان فاسدا، ومازلت استطيع أن أراه يقود إلى خارج المدينة سيارة مرسيدس صفراء، وعليه ديون بفواتير غير مدفوعة قيمتها 90.000 دولار، كان علىَّ أن أدفعها." ذلك ما يقوله أحد الأعضاء المنتدبين. "إذ أشعر بقليل من الحزن على ذلك ولكن علينا المضى."

ولقد سأل تيرى برادشو، جون إلوى، الظهير الخلفى السابق لفريق دنفر لكرة القدم الأمريكية، عما إذا تعلّم أكثر من خسائره أو مكاسبه. فأجاب "إن خسارة الدورى العام جعلنى عقليا أكثر تحديا، وأن الفوز أكثر خصوصية." وكما عبَّر عن ذلك أسطورة رياضية أخرى، ريك بيتينو بقوله "الخسران هو سماد لتقدمى." فنحن نعلم ذلك، ولكنه مازال بؤسا عندما يحدث.

كيف تخسر، هو اختبار آخر للشخصية، لذا فعندما يقابلك عائق، أزمة، أو فشل، فلا تكن أحمقا:

- لا تكون شديد الاقتناع بأهميتك الذاتية.
- لا تظن نفسك "الاستثناء من القاعدة" فى فعل ما تحب الشعور به.
- لا تتصرف فقط لارضاء نفسك.
- لا تتراجع عن كلمتك.

- لا تكن غير أمين (فى القانون الأمريكى، هل تعرف أنه يمكن حبسك لهذه التصرفات الغير أمينة:
  - حتى 5 سنوات: للمبالغة فيما تشعر به من أعراض للطبيب حتى تُجبر شركة تأمينك على دفع تكاليف الفحص العام، والتى بدون ذلك لا يغطيها تأمينك.
  - حتى 10 سنوات: فى أخذ القائمة السرية لعملاء شركتك وأرقام تليفوناتهم معك إلى وظيفة جديدة.
  - حتى 1 سنة: لنسخ لعبة صديقك من حاسبه الآلى بدلا من شرائها بنفسك.
  - حتى 5 سنوات: للتجسس على محادثات جارك من الهاتف اللاسلكى ثم نشر الشائعات عما سمعته.
- لا تكن بغيضا أو وضيعا.
- لا ترفس الناس فى وجوههم فى أى مكان على مسارك.
- لا تصيح ولا تصرخ.
- لا تخذل الآخرين.
- لا تكن متعجرفا مهما كنت تظن من صوابك.

فإذا إتبعت هذه الخطوات، فما زال بإمكانك الوصول إلى القمة، ولكنها تقلل من مدة سريان صلاحيتك هناك فى القمة، ومن المستحسن أن تستعين بالناس الطيبين الذين يُصلحون كثيرا من الأسوار لك.

نصيحة نهائية عن الاستقامة: تجاوز توقعات الآخرين.

حينما تُفقد الثروة، فلا شئ قد فقد؛ وحينما تُفقد الصحة ، فشئ ما قد فُقد؛ وحينما تُفقد الشخصية، فقد فُقد كل شئ .... شعار ألمانى

* * *

الباب الثانى

أنظـــــر من كل الجـــوانب

*** البصيرة هى .....**
*** كيف تحسن بصيرتك.**
*** الآن، غيّرها.**

كل يوم أقضية فى العمل، تكون لى عين واحدة على المستقبل.
فهى جزء من العدسات التى استخدمها للنظر إلى العالم.
دوج كونانت
رئيس مجلس إدارة مجموعة نابسكو للأغذية

ما الذى يفرق ما بين الأعضاء المنتدبين، وبالتالى مؤسساتهم، هو بصيرتهم (رؤيتهم)، إنه السحر. الامكانيات للمستقبل، الأفكار الجريئة الكبرى التى ينتصب لها شعر الرأس بخصوص كيفية ما تؤول إليه الأشياء معا إذا حدثت أشياء معينة ... "عليك أن تكون قادرا على تصور الوضع المستقبلى". ذلك مكوّن حرج لأى شئ تقوم به فى الحياة، سواء فى شركة كبرى أو صغيرة، وأن يكون لديك القدرة على إظهارها بوضوح. إنك لن تستطيع أن تكون هناك بمفردك، فإنك تحتاج إلى بصيرة التى تعطى الناس شيئا ليصبوا إليه. ففى الإقتصاد الجامح اليوم، إذا لم تستطع بسرعة أن ترى المسار أمامك، فلن تُلهَم (أو تَحتفظ) بالنوعية الجيدة من الناس، وبدونهم فلن تأتى بالمستثمرين أو العملاء، ولن تكون قادرا على تتبع أحلامك.

***الابداع والابتكار هى فقط الأسلحة الحقيقية فى الكفاح للتميز...* - كريستوفر دى، الرئيس المشارك لشركة باكتيون.**

" هل تريد أن تمضى بقية حياتك تبيع مياه محلاة بالسكر، أم هل تريدفرصة لتغيير العالم؟" تلك الكلمات استخدمها ستيف جوبز لإغراء جون

سكالى على ترك شركة بيبسى كولا إلى شركة آبل، فقد كان جوبز يبيع بصيرة تمناها ستجتذب سكالى، ولقد عملت مفعولها. إلا أنه لاحقا فقد كانت قرارا سيئا لكليهما، ولكن كانت كتابا مختلفا.

تلك تكون ناحية حيث تستطيع حقا أن تصنع بصمتك، فعندما حوّل بيل جيت المسئولية اليومية لادارة شركة ميكروسوفت إلى ستيف بالمر، فلقد قام بتغييرات كاسحة فى المؤسسة، سماها بالمر "البصيرة: البصيرة ٢" وحيثما كانت محاولة اجهاضية لقضية كسر احتكار الشركة أم لا، فقد جُزّئت الشركة إلى ثمانية أجزاء، وشرعت فى اتجاه جديد للمؤسسة. كما أعلن بالمر على الملأ أن البصيرة من الآن فصاعدا تكون لميكروسوفت "الادخال السرور" لعملائها. " وحتى تكون للبصيرة معنى، فيجب أن تقود بوضوح إلى بعض النتائج أو التغيرات الجوهرية، وإلا سينقصك الوقع، وسيكون من الصعب جدا الاستحواذ على خيال الناس لتسهيل تحقيق هذه البصيرة." ذلك ما يقوله لارى كوب لشركة Venture Capitalist. والرؤية (البصيرة) فى ذاتها لا تصنع النقود، ولكنها تقود الأرباح، وأنها مكوّن كبير لتنفيذ استراتيجية. "فالرؤية هى الظهير الخلفى فى كرة القدم الذى يرى ضوء النهار." ذلك ما يقوله جيف كانجهام، رئيس مجلس إدارة شركة iLIFE.Com.

الرؤية كثيرة الشاعرية، ولكن عليك أن يكون لك حلم... **- وارن بوفيت، رئيس مجلس إدارة Berkshire Hathaway.**

ويقول رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب لشركة Nieman Marcus " الكثير منا يظنون أن الرؤية هى قدرة عالية جدا، بعضها فريد للاشخاص ذى النزعة الابداعية أو العقلانية، مثل الفنانين، والمخترعين، وأيضا الرؤساء Presidents. ولكن الحقيقة، ان كل منا فيه ذلك، كل وقت نتصور المستقبل، كل وقت نشعر بالأمل، كل وقت نحلم بأشياء لم تكن ونسأل لم لا؟ فكّر فى شخص ما الذى رؤيته أحدثت وقعا فى حياتك، الزملاء الذين

اختاروا الطريق الأقل إرتحالا بسبب امكانيات غير معروفة، ذلك المدرس الخاص الذى شجعك على الوصول إلى أحلامك، أو ربما أبواك اللذان اعتقدا باستطاعتك فعل أى شئ.

إنها الرؤية، إنها لا علاقة لها البته بالعيون ، وكل شئ يقوم به العقل."
هذا الحلم ينعطف فى مهمة الشركة، توجه، هدف ضخم، أو الاهداف السنوية – أيا تختار ما تسميه. فإذا لم تكن بدأت فعلا برؤية، إبدأ الآن. إنك لن تحصل عليها بمجرد أن تصبح عضوا منتدبا، فإنها تأتى من طول ممارستك فى الحياة. ومن المقبول أن تبدأ الرؤية بالعمل صغيرة وتوسعها بالنجاح، فإنها لن تتوسع أكثر بالفشل! فهى كما لو كنت تعبر طريقا وتتكسر رجلك كاصابة من سيارة، فإنك لن تعبر طريقا آخر، لفترة. ولكن عبور الطريق استراتيجيا بأمان، قد يمكنك أن تعبر آخر. نفس الشئ حقيقى فى تنمية "الرؤية" إبدأ صغيرا، وكلما تنجح، توسَّع.

تعريف رؤيتك هو مثل الذهاب فى مغامرة، فهى مهمة صعبة وبالتالى تحدى. فهناك جوانب غير معروفة وبالتالى مخاطرة عالية. وأن هناك احتمالا لمكافأة عظيمة.... - جاك لينكلتر، العضو المنتدب لشركة لينكلتر.

إنك تستطيع البدء الآن، وتستطيع البدء صغيرا – بصرف النظر عن أى مستوى تكون فيه بالمؤسسة. فأولا، قرر القيام بالتزام لتكون ذى توجه مستقبلى، وثانيا، تحصّل على حزمة من المعلومات من أماكن متنوعة وابدأ معالجتها.

قيِّـــــم أين تكون

إستعرض ما كنت قائما به جيدا – مكامنك الجوهرية - وأينما تكون فرصة، فأكثِر من العمل. وكما يقول ويلارد، رئيس شركة بلانترز "أسأل عما يكون لدينا والذى عملاؤنا لا يعرفون ما يحتاجون إليه." وبينما ذوو الرؤية يتنبأون بالمستقبل، فهم أيضا "يصطكون لشباكهم" هكذا يقول التعبير.

"وفى شركة جون مانفل، فلقد كنا دائما فى قطاع أعمال مواد البناء. وفى كثير من سنوات سابقة، قبل تواجدى هنا، فلقد كنا فى صناعة عربات الجولف، وحينئذ كنا فى قطاع أعمال الرشاشات للحدائق، ثم قطاع أعمال المنتجعات. ثم صادفتنا المتاعب، وكنا بعيدين جدا عن صميم قطاع أعمالنا." ذلك ما يقوله العضو المنتدب جيرى هنرى، وشريكه جون ما نفيل، العضو المنتدب الآخر لشركة جون مانفيل. "والرؤية المرتقبة هى مثل الهرم، فعلى القيمة تحتاج عيونك أن ترى إلى أبعد ما يكون." ذلك ما يقوله كيرت كارتر، العضو المنتدب لشركة جلبرانسن، وشركة أمريكا.

تخيل قليلا عن أين يمكنك أن تكون

فى البداية، أسّس ذلك على المعتقدات، احساس الجوانح، الأهداف والأحلام. وتستطيع التحول إلى الواقع لاحقا. فكّر فى أهداف كبيرة، صوّب إلى الكبير. فقطعة من كبير ستكون أكبر من قطعة من صغير، فإنه سيكون أكثر إثارة للفريق إذا كان الهدف كبير وجرئ. "ضع أهدافا للذين يعملون تحت مظلتك" ذلك ما يقوله جورج روسل، رئيس مجلس إدارة شركة فرانك روسل"وإلا فإنه من غير المحتمل أن تحدث اختلافا." فالرؤية تلزمها شجاعة، فكلما كبر الهدف، كلما كبرت المقامرة. ولكن العضو المنتدب الذى لا يأخذ الفرص يصبح فاشلا، فذلك يشبه لعبة البوكر. فإنك تبنى فيشات فى اللعبة، ثم تراهن عليها لاحقا، وفى النهاية فإنك تريد فيشات أكثر مما عندما بدأت.

قيِّم ما يريده ويحتاجه المستقبل

ذلك هو عميل المستقبل، عمالة المستقبل، حاملى اسهم المستقبل، والباقين. "أنظر إلى الأشياء التى قد لا يلحظها أناس آخرون" ذلك ما يقوله مورى ولمان، العضو المنتدب لـ Ergonomic Health Systems. "انا

أسمى وظيفة العضو المنتدب، موصّل العُقد. تلك هى الوظيفة الأولى لك. احتفظ بتأثيرك فى كل مستوى من قطاع أعمالك وسوقك. ٥٠ % من وقتى أقضيه فى الميدان مع عملائى، الموظفين، البائعين. وكل دقيقة من كل يوم أحاول أن أبقى على بينة من التقنية. وأؤكد أن الأسلوب والحاجة إلى رؤية ترتبط مباشرة بكيفية السرعة التى تتحرك بها الصناعة التى أنت بها." ذلك ما يقوله بيل كولمان العضو المنتدب لـ BEA Systems وإنك لن تستطيع توقع كل شئ، وإنك ستفتقد شيئا ما على الرغم من غاية جهدك. ولكن بالتفكير المتقدم، تستطيع أن تغطى الكثير من القواعد وتستجيب أحسن عندما تأخذك الدهشة. "والعضو المنتدب يحتاج أن يتفهم السوق واتجاهه، ويتأكد من بنائه المنتجات الملائمة التى يطلبها السوق. والعضو المنتدب لديه المدير المالى للنواحى المالية، ونائب الرئيس لتطوير الناتج للاستحضار الفعلى للفكرة إلى السوق، ويستطيع أن يناول ذلك للناس، ولا يستطيع رفع يده عن استمرارية الصاق أذنه إلى الأرض لكى يتفهم المضايقات ويستطيع إتخاذ القرارات الصائبة الآمنة." ذلك ما تقوله نانسى البرتينى، العضو المنتدب لـ Tylor - Winfield.

قم بالعمل الجِّدى من البحث، وقيِّم بالتكلم، بالقراءة، والنظر

"الأعضاء المنتدبون العظام يتفهمون احتياجهم الحقيقى لقضاء الوقت المطلوب لاستجلاءبصيرة الشئ بجوانبه الصحيحة" ذلك ما يقوله جيف كاننجهام، العضو المنتدب لشركة iLIFE. "منذ عدة سنوات أتيت لزميلة لى بحل لقضية كنا نتصارع بصددها، واخبرتنى بالعودة وتقشير طبقة أخرى من البصلة. فبحثت بعمق لمقابلة التحدى، وحينئذ باتسامة كبيرة على وجهى تنم عن رضائى وثقة ذهبت ثانية إلى زميلتى. مرة ثانية، قابلتنى باقتراح بتقشير طبقة أخرى من البصلة ... ولقد حققنا تقدما كبيرا بسبب حثُها وعزمى

علىالتراجع، أكثر من خطوة تلو الأخرى." ذلك ما يقوله مارك ميللر، نائب الرئيس لمجموعة التنفيذين، لـ Right Management Consultants.

تحدث للناس عن أفكارك (قليلا)

ولكن تحدث إليهم **أكثر** عن ما يجرى فى خبرتهم. فكل واحد يستخدم المعرفة التى تحصلها من الآخرين. فقوتك الذهنية تكون هامة ولكن أيضا خبرة الآخرين. إسألهم: ماهو لب كفاءتهم؟ ما هى أحلامهم؟ كيف يقيّمون المستقبل؟ إجمع باستمرار المعلومات الصغيرة ذات القيمة. "إعتدت أن أفكر إننى استطيع عملها من الألف إلى الياء. وكان علىَّ أن أتعلم مبكرا إننى لا أستطيع فعل كل شئ بنفسى، فالعضو المنتدب يحتاج إلى معرفة أكثر من ناس، أكثر مما يمكنك تصوره." ذلك ما يقوله جيم بيريللا، العضو المنتدب لـ Ingrosoll - R and. " وطبعا، مقتربا من تقاعدى، فأنا الأن أكثر تقبلا لمدخلات".

والأمناء المحيطون بك يتواجدون. " أنا أتباحث معهم لأرى إذا كان هناك شهية للفكرة قبل توجهى للخارج. فأنا أعرف مركزنا المالى، لذا فعلينا أن نخاطب البنوك والمستشارين لمعرفة تفكيرهم. فهم حفنة من الناس سأدعوهم دائما. والأسبوع الماضى، إتصلت بصديق وقالت لى سكرتيرته "دعنى أحوّلك له" وعندما أجاب، أستطيع أن اسمع كل هذه الضوضاء فى الخلفية، لذا سألته أين كان. "أنا فى المستشفى، ولكن عرفت أنك ستتصل بى وأنا رغبت فى التحدث إليك" ذلك ما يقوله جيرى هنرى، العضو المنتدب لـ John - Manville. فإذا عرفت شخصا ما الذى قد يمكنه أن يمدك بالتبصر الفريد، ولكنه أو لكنها ليست من أمنائك، أو أنك حتى لا تعرف هذا الشخص، أشرع فى معرفته. وبقليل من التماسك، والاقناع، وبسبب مفحم لمقابلته، تستطيع أن تدخل وتتكلم مع أى أحد تحب أن تتحدث إليه.

وتقول نانسى ماى، العضو المنتدب لـ The Women's Global Business Alliance، أن بعض أصدقائها دُهِلوا ممن علىَّ أن أقابل، "فبالضبط أرفع التلفيون لمكالمة شخص ما قرأت عنه فى جريدة The Wall street أود أن أقابله وأحب أن أتعلم منه." "وإنه لمما يثير الدهشة كيف يكون الناس سهلا الوصول إليهم، وحتى الذين تظن إنك لن تستطيع ذلك." هذا ما تقوله "إسأل آنى" العمود الخاص فى الصحف القومية، للمحررة آن فيشر، من مجلة Fortune. أخرج لجمهور أعرض – عالميا، فإذا اعتمدت على العارفين ببواطن الأمور بشركتك أو خبرتك، فإنك ستتعلق بذات لغتهم، ورؤياهم الذاتية وتفكيرهم الذاتى الضيق. "فأنا أتحصل على الاثارة من العالم خارج عالم البنوك. وأحب برامج الأخبار التليفزيونية التى تنقل نبض المجتمع والعالم. وأقرأ وأفكر." ذلك ما تقوله لندا شيلديرز، رئيس مجلس إدارة بنك Young Americans. "ثم هناك الآليات البصائرية مثل التجمع القومى الذى أرأسه، حيث يشارك رؤساء كل المؤسسات الاجتماعية مثل الصليب الأحمر، معونة الشتاء. وتسبب تلك الاجتماعات فى أن ينفجر رأسى بالكثير من الأفكار."

إبحث عن الأنماط الوثيقة الصلة بموضوعنا. أنصت وراقب، وما تستطيع أن تتعلمه منهم، وأعد تخمين قراراتهم لتتجنب ارتكاب نفس الأخطاء، وحينئذ، فكر فى بعض التوجهات لك لتدخلها فى الاعتبار.

إذهب إلى المرشدين Gurus

تعرَّف على بعض الخبراء، خاصة فى ميادين غير متعلقة بنشاطك كلية، وأمطرهم بكل ما تستطيعه من معلومات. تحصل على منظر زاويته ٣٦٠ درجة. أنظر إلى الاتجاهات الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، البيئية، والسياسية. فبابا الفاتيكان يفعلها، فهو يشد إليه علماء الطبيعة

الجيولوجيا والفلاسفة، والناس الذين ليس شاغلهم ما يتعلق بالدين. فهو يبحث عن تعلم أى شئ وكل شئ يستطيعه.

نوت جنجريتش، معروف عنه التجول فى الأسواق التجارية الكبرى محادثا المواطنين العاديين. ففى وظيفته كرئيس لمجلس النواب الأمريكى، فالمواطنون هم "الخبراء" . "وداخل المؤسسة فعلى العضو المنتدب أن يشجع أعضاء مجلس الإدارة على المساهمة فى بصائر الأمور – فدورهم هو المساهمة بالخبرة. فلقد كان لهم خبرات فى ذات شركاتهم، ومن المحتمل إرتكابهم أخطاء، ولذلك فهم يقدمون تفكيرا استراتيجيا مؤهلا وعقلانيا" ذلك ما يقوله ديوان بيرسال، العضو المنتدب لـ Columbine Venture Capital Fund.

وفى بعض الأحيان، فأحسن المرشدين تجدهم فى متناول يدك. فلقد تحدث بوب هاز، العضو المنتدب لـ Levi Straus، عن وقت صعب فى عام 1984 حيث مرَّت الشركة خلال كل البدع، وأصبح مجلس الإدارة أكثر بيروقراطية فى اتخاذهم للقرارات. لذا فقد فعلت لنفسى ما لا يخطر على بال، فلقد توجهت إلى زملائى فى الإدارة وقلت "نحن فى قارب واحد، وليس لدى الاجابات ولست ليو اياكوكا، رئيس شركة شيفروليه للسيارات سابقا، ولست البطل الوطنى. فعلينا أن نتبين ما يجرى. إرجعوا إلىَّ بروشتتكم الخاصة، متحررين من النموذج الهرمى القديم، بما علينا أن نفعله."

نوِّع قراءاتك الخصبة

فإقرأ فى التمويل إذا لم تكن فى هذا الميدان، إقرأ عن الفنون إذا لم تكن فى هذا الميدان. إشترك فى المجلات المختلفة: Science Today, The Economist, American History Time, بدلا من Fortune فقط Business week. ولا تقرأ عدد اليوم فقط، بل أرجع إلى 10 أو 20 سنة

مضت وإقرأ تلك الأعداد. إنك تستطيع استعراض الدراسات البحثية، التقارير السنوية للشركات، والرسائل الاخبارية newsletters للجمعيات الممثلة لأنشطة القطاعات فى المجتمع، والمطبوعات الحكومية. ومعظم تلك المعلومات موجودة على Online فى الانترنت لتكون أسهل لك، وليس عليك أن تمشى مجهدا إلى مكتبة الكلية.

"وكن متفتحا للأشياء من كل الاتجاهات وألا تعزل نفسك من كل الاحتمالات. تملك الإحساس بالتاريخ، فإنك لا تستطيع معرفة إلى أين أنت ذاهب إذا لم تعرف أين كنت؛ والاحساس بالجغرافيا أيضا، فكل واحد على الأرض يعيش فى مكان ما، ويأتى من مكان ما، وذلك له ديناميكيات مختلفة. وإنك تستطيع أن ترى التاريخ والجغرافيا بوضوح أكثر من المستقبل." ذلك ما يقوله جارى هوفر، العضو المنتدب لشركة هوفر. إنه لن يكون لديك الوقت لقراءة 15 صحيفة تجارية فى اليوم، ولكن أنت وفريقك يمكنك تقسيمهم وفحصهم بدقة بما فيه الكفاية لتحفيز كل فكر آخر. قص المقالات وإنسخهم.

و " ليس هناك ما يماثل القراءة والتعلم من الناس الآخرين. وأتذكر عندما كنت باحثا، قرأت نبذات حياتية ومجلات تجارية، وإقتبست ما كانوا يفعلونه لما كنت أعمله. وستندهش كم كثيرا تستطيع تعلمه من الرياضيات أيضا. عليك أن تتعلم بصفة مستمرة، ومن خلال عملية التكامل، تنمو إلا أن ذلك يتطلب اهتمام ورغبة." ذلك ما يقوله بيل ستافرو بولوس، العضو المنتدب لشركة Dow Chemical.

والآن، على شاشة حاسبك الآلى، يمكنك التوصل إلى أى شئ: قائمة بالشركات والأسهم المتداولة ونشاطها، مقتطفات إخبارية من حول العالم من خلال وكالة رويتر للأنباء، بلومبرج، والأحداث الجارية، وأخبار الأعمال. واليوم لديك الفرصة لقراءة كل شئ. ولكن، لا تقرأ فقط لمجرد القراءة، بل فكّر فى كل شئ تراه. كما لا تصدّق كل شئ تقرأه أو تسمعه. ويقول جيم ماكبرايد، رئيس شركة ATMO، وهو سمسار للبرمجيات التطبيقية فى

موسكو، "عندما أشاهد CNN ابتهج بسبب التغطية المشوَّهة لهذا البلد، وتلك كيفية بقائى خارج دائرة المنافسة."

إقرأ:

- بمنظومة، وتفكير جاد، وعن قرب، حلّل كل موضوع تمر به، على عكس تفكيرك الذاتى.
- وبتطبيق مستمر لموقفك الذاتى.
- ولكن أنح جانبا الغير مفيد واحتفظ بالدرر فى ذهنك، إقرأ التاريخ أيضا. "الشئ الوحيد الجديد فى العالم هو التاريخ الذى لا تعرفه." ذلك ما كتبه هارى ترومان، الرئيس السابق لأمريكا. ومما يثير الدهشة، أن القليل من الأعضاء المنتدبين أخبروا الكاتبة، أنه للمرة الأولى يعتقدون أن تعلم التاريخ يقدم منفعه قليلة بسبب أن التكنولوجيا قد غيرَّت الأعمال كلية عما سبق، لذا فليس هناك شئ حقيقى مثل ذلك فى التاريخ يمكن التعلم منه. وطبعا فسيقول آخرون أن ما خبروه اليوم هو بالضبط ما كان لدينا عندما اخترعت آلة الطباعة أو عندما إمتدت خطوط السكة الحديد عبر القارة.

إبحث عما هو مُفتـقـد

فى كل محادثاتك، القراءة، والتفكير، إسأل أسئلة لنفسك (وآخرين) مثل:

- ما الذى يجرى خارج قطاع نشاطى؟
- أى نشاط يتعدانى أو سيكون فى المستقبل؟
- ما هم قمة الثلاثة منافسين فى نشاطى؟
- ما هم غير عملائى؟ (الذين ليس لديك، ولدى أحد آخر.)
- ما الذى تريده؟
- من الذى يعطيها لهم؟

- من يؤثر فى هذه المجموعة؟
- كيف يوزَّع الدخل المتصرف فيه فى أماكن أخرى؟
- ما الذى يتواجد من تماثل لنشاطى، وما الذى يحدث هناك؟

ومما يثير الدهشة، كيف أن مجموعة من الأسئلة المطروحة على عديد من الناس تسلط الضوء على "ماهو المفتقد." وبصراحة، فالعضو المنتدب يتكلم مع العالمين ببواطن الأمور داخل المؤسسة، وخارجها، مثل ما إفترضته الكاتبة، ولكن فى كثير من الأحيان ينتهى الأمر على أى حال بفعلهم ما يجول بخاطرهم قبل تكلمهم مع أى شخص. معظمهم ينفذ ما تشعر به قريحته. وقد أخبرها أحد الأعضاء المنتدبين عن مجموعة من ثمانية أعضاء منتدبين ينتمى إليهم: بأنهم يجتمعون مرة شهريا، وكل يطرح قضية جارية وتناقش بالمجموعة. وأخبرها أنه حتى إذا 90 % من المجموعة إرتأت عدم فعل شئ بخصوص رأى مطروح، فالعضو المنتدب عادة على أى حال يمضى قدما وينفذها إذا شعر بأنها ما يجب عمله بالرغم من الاستشارة.

فعلى الأقل بالتحدث للآخرين، فإنك فعلت بعض الاجتهاد الواجب قبل ذهابك لتفعل ما أردت، على أى حال. فمن يعرف، كلما كثر الناس الذى يقولون بعدم امكانية تنفيذها، كلما زاد الحافز لفعلها.

مرة ثانية، إبحث عما هو مفتقد "خذ مثلا قطاع الوجبات السريعة فى أمريكا، الذى تقليديا مفتوح فقط للغذاء والعشاء. هِرْب برترسون الذى يمتلك إحدى فرانشايز ماكدونالد، أوجد فكرة Egg Mc- Muffin، فبين عشية وضحاها زاد نشاط الوجبات السريعة من 30% إلى 50 %، فلقد زادت الوجبات يوميا من اثنين إلى ثلاثة، بعد تنبه الشركات الأخرى للميزة الجوهرية التى حصل عليها ماكدونالد؛ ذلك ما يقوله بيتر ماكين، المحاسب القانونى لنقابة الممرضات الزائرات، سانتا باربرا، كاليفورنيا.

إطرح على بساط البحث توجها واضحا

عليك أن تفكر بخصوص البصيرة كل يوم – لترى ما يجرى حولك. جمل قصيرة، كلمات قصيرة، لا كلمات طنانة. إحدى الشركات تسجل محادثات إجتماعاتها، وتدْعُ طالبا من الصف السادس المدرسى للانصات إليها ووصف ما جرى فى المحادثة. فإذا لم يستطع ذلك، فالمحادثة ليست واضحة.

وقد أخبر بعض الأعضاء المنتدبين، الكاتبة، بأنهم يقضون حوالى 70 % من وقتهم فى تخيل المستقبل، ذلك كأنه الكثير من الوقت. فإذا ركّزت: (١) فإنك تُقيِّم أين تكون، وأين ما تستطيع أن تكون، (٢) إنك تقيِّم المستقبل وتطرح بعض التوجه الواضح، (٣) وأن لديك الأشياء الصحيحة للتفكير فيها كل يوم.

"أنا دائما مُتفتّح وعلى بيِّنة. فأجمع الكثير من المعلومات المفيدة، وأستبعد التعقيدات وأحللها لما هو مهم." ذلك ما يقوله مايكل جاكسون، المدير التنفيذى للمساندة الميدانية لشركة جنرال موتورز. ولتنمية البصيرة الذكية، عليك أن تعمل على ذلك – عند مستوى ما – كل يوم، كل اليوم بطوله، وقبل وقت طويل من مالك Owner إلى عضو منتدب. عليك أن تقوم بذلك مع كل وظيفة لك، بادئا بأولّها. "فكل وظيفة كنت بها، طوال وجودى خلال الشركة، كانت لى رؤية حيث جاهدت لمؤسستى لتصبح أكبر وأحسن. وأخذت على عاتقى فى كل وظيفة، من البداية لسؤال أسئلة مثل: إلى أين تتوجه المجموعة؟ كيف أستطيع أن أقود المجموعة إلى حيث يجب أن تكون؟ كيف استطيع أن أبلغ هناك بنفسى؟ أنا لدى الكثير من الممارسات قبل أن أصبح عضوا منتدبا." ذلك ما يقوله بيل ستافروبولس، العضو المنتدب لشركة Dow Chemical. ". تعلمتها أنه عندما يتواجد فراغ، فيمكن أن يُملأ بأى شخص يكون مبدعا، لديه أفكار جديدة، وعنده الشجاعة لطرح الأفكار بصرف النظر عن مستوى هذا الشخص. والذى يتأتى فى كثير من الأحيان للذهن هو بعض

الحِكمْ القديمة: فحينما لا تتواجد بصيرة، فالناس يُقـبرون." ذلك ما يقوله ريك أودونيل، مدير مكتب محافظ ولاية كلورادو لشئون السياسات والمبادرات.

والعضو المنتدب الجيد يُبْصِر وحينئذ يرسم صورة واضحة عن أين يمكن أن تتوجه المؤسسة، واضحة، غير معقدة أو غامضة. ثم يعيش، ينام، ويتنفسها. حوّل " وجهة نظرك الحارة " إلى 10 – 25 كلمة من بنود الفعل. وحينما أعلنت AOL (America On Line)، تايم وارنر عن إدماجهما. فالأعضاء المنتدبين للشركتين أعلنوا أيضا ان رؤيتهم كانت "اكتساب العملاء لأخر العمر." وشركة الأحذية الرياضية Nike، لها نص متحور من كلمتين. "إسحق اديداس." ذلك يمكن أن يكون مختصرا، بالضبط كلمتين، أو يمكن أن تكون جملة واحدة من خمسة نقاط كالرصاصات. والشئ الأساسى هو أنها يجب أن تكون واضحة.

تَشَارَك مع المؤسسة

إنك تحتاج لتعزيز واعادة التعزيز بأن رؤيتك تتطابق مع قدرة المؤسسة ورغباتها، فإذا لم يحدث ذلك فلن تتحصل على مساندة. إنك تستطيع أن تكون قريبا جدا من "الغابة لأشجارها" فى إبداع رؤيتك لدرجة أنك تنسى أن توجه أنظار الناس للغابة، فهم الذين سيساعدوك فى حصاد أخشابها. فهم سيكونون السبب للنجاح إذا كنت مخلصا ومتفانيا. سيكونون ذلك فقط إذا ساهمت فى ذلك.

توحيد الرؤية، اليوم صار أكثر أهمية مما كان من قبل، فكمية المعلومات المقحمة فى حياتنا، هى الآن فى أوجها وتتضاعف كل يوم. فالحياة أصبحت أكثر تعقيدا، والوقت للتركيز على أى موضوع أصبح تقريبا لا وجود له.... - مارك ميللر، نائب الرئيس Right Management Consultants.

إنك كقائد، إنجز رؤيتك بالمساعدة من الآخرين. فبعد كل العمل، والأسئلة، وفحص الدوافع والمشاعر introspection، تستطيع الاحساس بأن

الناس يعرفون رؤيتك، ولكن ليس دائما. فبعد أداء كل ما عليك جيدا من الرؤية، أسلك مسارا واضحا ودع الناس يعرفوه. احتفظ بها وتمسَّك بها كما تتقاسمها لكى تصبح الرؤية المشتركة، وليس فقط رؤيتك. (تذكَّر إنها قد تتغير. سنناقش ذلك لاحقا فى هذا الباب). وفى أثناء ذلك، تأكد من تقاسمك لها مرارا. فأولا، للتحصل على المساندة، وثانيا، لتحسينها بوجهات النظر من المستويات الأقل فصاعدا. فالسماح لمؤسستك لتُتضمَّن فى نجهيز الرؤية يكون هاما، فذلك يغير طبيعة النتائج. "ففى المشروعات البادئة، فشخص واحد يمكن أن يكون له حلم ويتقاسمه مع آخرين بنمو المشروع. أما فى نشاط قائم، فالاستحواذ على الناس لاعطاء تعهد عاطفى يتطلب أن تبحث عنهم وتستخدم مدخلاتهم فى تشكيل المستقبل. فبصرف النظر عن حجم المؤسسة، فبدون التعهد العاطفى، فالشركة من المحتمل أن تبقى حية ولكن قد لا تزدهر." ذلك ما يقوله بول شولسبرج، العضو المنتدب لـ D/ FW Consulting. وقد وصف أستاذ بجامعة هارفارد، السيد / ليوبلات، العضو المنتدب السابق لشركة Hewlett-Packard بـ "أنه ليس شخصا صاخبا أو منبسطا، ولكن يوضح باستمرار إلى أين يتجه بهذا الشئ، وفى هدوئه الذاتى، وطريقته الخجولة فى جعل زملائه ليس فقط يتفهمون بل يتفقون على صوابه." والرؤية المشتركة يجب أن تُتواصل دائما لأن الناس يمكنهم فقدان المسار بسهولة جدا، وبصراحة، فرؤيتك ليست بكيفية يمكن للناس أن يجعلوها متَّقِدة، وكيفية اعادة بناء المؤسسة لتحقيق الرؤية، وكيف أن كل فرد يمكن أن يكون له وقع على قسمه "فالناس يريدون أن يصلوا إلى كوامنهم، ويُعترف لهم بذلك، ويشعرون بأنهم يساهمون بشئ حقيقى هام. والمُدخل إلى تواصل رؤية مشتركة يتواجد فى البحث عن تلك العناصر، ثم إيجاد طريقة للتعبير عن وجدان رؤية الشركة ببساطة ومباشرة بقدر الامكان. "هناك الرؤية المبدئية، وحينئذ هناك الرؤية التى تحتاج إليها أثناء ذهابك مجتازا العثرات والمنحنيات إلى قمة الجبل. فالعضو المنتدب العظيم يرى ما يحيط بما يجرى، بعضها إحساس بالفطرة،

وبعضها خادع بعد بحث مضنى " ذلك ما يقوله روس أمفينور، العضو المنتدب لـ RTM. أيا من الطرق، فحينما تنالها، فإنك تحتاج لتضمن أناسك لها لشراء مقدار وافر منها." وعند النقطة التى أحسَّ فيها الرئيس جورج بوش الابن، بأن الحملة الانتخابية مالت لناحيته، فقد نسب الفضل فى ذلك إلى أن" الناس بدأوا فى رؤية قلبى، بدأوا فى رؤية رؤيتى." فمع الرؤية المشتركة:

- فـ 1000 واحدة من الناس يمكنهم العمل على قضايا منفصلة ولكن مميزة.
- يميل الناس إلى عمل قرارات صائبة أكثر من الخاطئة.
- يمكن أن تخلق كل الشخصية الهامة للشركة.

"كل واحد يعمل بدون معرفة رؤية فهو جيد مثل الجرى فى سباق لا يعرف أين خط النهاية. المشكلة التى أراها فى الكثير من المؤسسات هو أن غالبية الإدارة العليا وحتى العضو المنتدب يعرفون ما هى الرؤية، ولكن لا فرد آخر على علم بذلك. فكيف العدل فى ذلك؟ وعلى كل، فالناس فى غير مواقع الإدارة يُكافئون للعمل الذى يقومون به فى تحقيق الرؤية. قد يكونوا غير ناقدين مثل المستويات الإدارية العليا، إلا أنه مازال لهم ثقل. لذا فماذا لو أخبرتك أن أداءك لم يُنظر إليه كدعم إيجابى للرؤية، وفى الوقت نفسه ليس لديك أى فكرة عن ماهية الرؤية؟ ذلك يحدث كثيرا فى العديد من المؤسسات." ذلك ما تقوله هيلين شاكون، رئيس شركة Common Ground Training.

فالرؤية تعطى الناس حالة نفسية أعلى للطموح إليها. فمن الصعب المرور خلال الأوقات الصعبة، والتحديات، والمشاكل، والصراعات، والقلق، ما لم يكن هناك هدف أكبر وأحسن فى الذهن. فالناس يشتغلون أحسن عندما يتقاسم كل فرد الرؤية المشتركة فى كل شئ.

" أناسك يحتاجون تفهما حقيقيا عميقا إلى أين يتوجهون، وإلا يكتشف المتابعون أنهم يدورون فى حلقات." ذلك ما يقوله دوج كونانت، رئيس شركة Nabisco Foods Group. والرؤية تأخذ وقتا، فقد أخبر عضو مجلس

إدارة، الكاتبة "لم تأتى لى رؤية لمدة من ٢ إلى ٣ سنوات. فهى لم تحدث على فوطة سفرة، وإنما تستلزم التفانى والتعاطف." وعلى أى حال، فعليك أن تأخذها من خلال خطوات تقاسمك لها "لإختبارها" وتغييرها كلما دعت الضرورة لذلك لتصبح الرؤية المشتركة. ولا يهم كيف وأين تتحصل فى النهاية على رؤيتك طالما تحصّلت عليها، فلقد تحصّل كارل ليجرفلد على أفكاره الابداعية فى حوض استحمامه.

سول ترجيللو، العضو المنتدب لـ Us West، تحصّل على رؤيته الشخصية مبكرا. فكان له "رؤية متجاسرة ... حديثه هادئ، ومزاجه معتدل، ولكن فقد حوى بين جوانجه منذ مدة طويلة أفكارا جريئة" ذلك ما تقوله صحيفة The Wall Street. فبعد تخرجه بعام من كلية إدارة الأعمال، مشتغلا فى عمليات شركة AT&T، فى بلدة مونتين بل (المقر الرئيسى للشركة)، أخبر زملاءه بأنه سيدير هذه الشركة يوما ما. "وحتى إذا فكرّت فى شئ من هذا النوع، فإنه لا يُفترض أن تخبر الناس." ذلك ما يقوله سول. "ولكن كنت دائما من الخوارج."

ويظن الناس فى كثير من الأوقات أن الشخص ذى الرؤية يكون مخبولا. (اليوم، غرابة أطوار المخبول قد إرتفعت مرتبتها إلى المفكر ذى الرؤية!) وفى كثير من الأحيان فى التاريخ الحديث، فالشخص الذى ظنّ به أنه مخبول، إنتهى به الأمر بقطعة عظيمة من العمل والكثير من المال. "أنا دائما أفكر خارج الصندوق، ودائما أنظر إلى كيفية فعل الشئ مقابل عدم امكانية فعله. قد يمكن أن أكون قليل الخطر، وأحتاج إلى شخص ما ليضعنى فى موقع السلطة بين الفينة والأخرى بدون إخماد إبداعى." ذلك ما تقوله كريستين نازارينس، العضو المنتدب لشركة e-Catalys.

وقد كان صديق تنفيذى للكاتبة يتكلم إليّها بخصوص عضوه المنتدب "هو سيعرض ٢٥ فكرة أسبوعيا! وفعلا، يؤول الأمر إلى إثنين أو ثلاثة منهم يكونون فى منتهى الجودة. فله الكثير من التقديمات عن أى شخص آخر

رأيته." فإذا كان العضو المنتدب من ذوى البصيرة، فيحتاج إلى مهارات مكمّلة فى العاملين لديه. فمثلا يحتاج ذو البصيرة إلى فاعلين تاكتيكيين حوله، فإنك لا تستطيع أن يكون لك رؤية على رؤية مكدّسة.

ما أن يكون لك رؤية، كيف تصبح "رؤية عامة"

بقلم لارى كوب، رأسمالى مستثمر

ذلك يبدأ مبكرا مع تطور الرؤية نفسها، وعلى الفكرة الأساسية أن تكون مثيرة. والناس تريد أن تكون جزءا من إحداث إختلاف، ولهم فرصة لتغيير نشاط قطاع ، ويساعد ذلك الاعتراف بهم ومكافأتهم.

١- إبدأ بمجموعات صغيرة لتقييم العناصر الرئيسية. إنك تستطيع التحرك أسرع فى تجميع البيانات، ودفع مرحلة التقييم بعدد أقل من المشاركين. وتستطيع أيضا ربط الكثير من الأفكار بسرعة، وتقييم الأنماط المعقدة بسهولة أكثر بمجموعة صغيرة. تلك المجموعة يمكن أن يتوسع فيها على أساس مؤقت ومختارة لمهام المدخلات من نواحى حرجة فى الشركة.

٢- تأكد من أنك أخبرت كل واحد بما تعمله كأولوية ولماذا؟ وليكن لك "خبراء" من نواح هامة كمساهمين بالأفكار، وإعمل للتأكد من أن الإدارة الحرجة (وخاصة آراء القيادات) تساهم فى، وتقبل بأفكار أخرى. أصقل مسودة الرؤية draft، وتأثيراتها على إيرادات الشركة، وتكاليفها، والبنية التحتية، والناس الذين فى هذه المجموعة المصغرة. أعلِم النجاح بصفة منتظمة، لكى يبدأ حضور التغذية المرتدة مبكرا، حتى عندما يتشارك الكل فى الناتج النهائى، يكون الزخم قد تم بناؤه.

٣- شارك هذه المسودة مع القيادات الرئيسية على مستوى الشركة، ودعهم يقدمون المسودة إلى أناسهم لنقدها وزيادة المقبول منه وكذلك تحديد التفصيلات الضرورية الحرجة لتضمين الخطة. ومن الأهمية قيام كلّ بالدراسة الوافية الجيدة، لكى يُرى عمل الناتج، من قبل الجمهور المتسع، كراسخ، وواعد، وكل فرد وإدارة يمكن أن ترى دورها فى تسليمه.

تحقق من أن هذا التغير، وحتى التغير الجيد يأتى بصعوبة، وخاصة فى الأول. إلا أنه عندما تقدمه، تأكد من أن المشاركين فيه يرون هذا المجهود

٤- له الدعم الكامل من قمة الشركة، وأنه مدعم أيضا من قبل آراء القيادة.

٥- التغيير يعنى إرتباك كل من العادات والمناطق الشخصية للنفوذ، ويحتاج الناس إلى حوافز للتغيير. وفى كثير من الأحيان فى يومنا هذا، فمثل الانترنت أو الصناعات التكنولوجية، فالمحيط السوقى قد درَّبنا على أن التغيير وسرعته يكونان حاسمين لكل من البقاء والوصول إلى الذهب فى نهاية قوس قزح. وفى أنشطة أخرى، فذلك ليس دائما هكذا. فالناس فى أحيان كثيرة سيفضلون عدم التغيير حتى لو كان ذلك يعنى أنهم سيصبحون أكثر ثراءا. وعملاء التغيير فى كثيرمن الأحيان سيجدونه أكثر سهولة، ولو أنه ربما أقل استمتاعا، فى تغيير الشركات الفاشلة عنها فى الشركات الناجحة الحاضرة (لأنه لا يوجد هناك دليل واضح عن الحاجة للتغيير). ففى الحالة الأولى، كل واحد يركز على البقاء، وفى الحالة الأخيرة كل واحد يكون راضيا بالطريقة التى تجرى بها الأمور الآن، وعلى سبيل المثال، بالوضع الراهن.

٦- ضُم الحوافز للتغيير فى تجاه الرؤية. إشمل الكثير ما أمكن من الآتى: فكرة مثيرة للتغيير فى قطاع النشاط، أن تصبح رقم واحد، أن تكون الأكثر ابتكارا، .... الخ. وسبب درامى للتغيير – أن البقاء Survival يتعرض للمخاطر، وتأكيد ذلك بالعمل الآن؛ ونظام للاعتراف بـ والمكافأة للذين يشاركون فى ذلك، ذهبُ فى نهاية قوس قزح.

٧- تحقق من أنه فى بعض الحالات، قد يكون من الضرورى استجلاب العالمين خارجيا ببواطن الأمور للقيام بتدريب المشاركين على المهارات اللازمة لتقييم وتحليل وإدارة المشروعات الرئيسية حتى إكتمال التنسيق بينها، وللمساعدة فى زرع المهارات المتطلبة لإحداث تغيير وتعلم مُستمرين.

٨- كوِّن مجموعة مستقلة لإدارة التغيير، ولكن مرتبطة عن قرب بالناس الذى يديرون العمل من يوم إلى آخر. ذلك يسمح من اليوم وإلى آخر بأداء الوظيفة، بل ولاجراء المدخلات وبالإعجاب بما سيكسبونه عندما تتم هذه التغييرات.

٩- إعتن بهولاء الذين لا يستطيعون قيادة التغيير.

" إنه للهو للإنشغال بالدور التخيلى وليس عليك أن تكون مسئولا، فذلك فى الحقيقة يجرى كتزاوج بين الرؤية والاستراتيجية والتاكتيكات. وأحيانا يستولى الحلم على الناس لرؤية التاكتيات، أو يركزون على ما سيجرى اليوم ويفوتهم اليوم التالى. والمزيج الصحيح يُدَنىً الحيرة لكل واحد، فأنت تحتاج إلى التراجع والإقدام." ذلك ما يقوله ريتشارد جارتريل، المراقب المالى لـ Go Apply.Com. " ومن خلال العقبات أيضا، فمعظم الناس الذين أحدثوا تغييرا كبيرا، كان لهم أفكار وشجاعة التى إجتازت بهم أوقات التحديات، التى تقريبا، هى كل الأوقات."

فالتغيير يكون ضروريا، وسيبقى دائما. فعندما أقف أمام أناسى وأقول " إن الوقت عسير الآن، ولكن سيكون أكثر عسرا لسنوات قليلة" وأشعر بكثير من الضغط بخصوص كل التغيير. فليلة البارحة، كنت أقود السيارة إلى المنزل وكنت أفكر فى ذلك، ووجدت نفسى أقودها بسرعة ٩٠ كيلومتر/ساعة فى منطقة السرعة فيها ٤٥ كيلو متر / ساعة. وهناك كانت أمامى سيارة تبطئ من سرعتها، لذا نظرت إلى يسارى وكانت هناك سيارة أخرى. لذا تأكدت من إستخدامى لحزام أمان السائق وصدمت الشجرة." ذلك ما يقوله ليو كيلى، العضو المنتدب لشركة Coors Brewing.

- كل شئ فى ذلك العالم الطبيعى يتخلله التغيير.
- وعدم التعامل باستمرار مع التغيير، سيكون من الغباء.
- ولتكون عنيدا تجاه التغيير، فهو غير مُجدى.
- التغيير هو طريق النضال لتحسين وكمال الأشياء.
- إذا لم تتغير الأشياء للأحسن، فستتغير للأسوأ.
- التغيير يمكن أن يكون مؤلما ولكنه يقدم أملا.

لا تقلق إذا لم تتحقق بصيرتك للآن، فبأى حال، فلا شئ يعمل بنجاح مثل ما تظن. فعلى الشئ أن يكون مرنا، والتغيير قبل أن يكون الوقت متأخرا جدا، وعليك أن تكون متقبلا للظروف الجديدة. وإلى جانب ذلك، إذا لم تكن بصيرتك على الهدف، فسينتهى بك الأمر فى المكان الخطأ. لذا عليك أن تتغير أيضا بينما مازلت تستطيع ذلك. ومعظم الأعضاء المنتدبين أخبروا الكاتبة أن أحد الركائز للنجاح، هى معرفة متى تتغير الأوضاع، والخروج من مواقف إحتمالها سئ.

التغير ليس كله خطوات ضخمة، أحيانا يكون أشياء صغيرة. وحتى كل التغييرات المتواضعة نسبيا يمكن ان تكون صعبة الانجاز... - إد ليدى، العضو المنتدب لـ Allstate.

" واليوم، فالأشياء تُنفَّذ بسرعة ٤ أضعاف. وسنوات الانترنت تشبه سنوات عراك الكلاب، فالقاعدة هو تنفيذك لأربعة أشياء فى وقت واحد مقابل شئ واحد لفرد آخر. فكونك صائبا يمكن بالضبط ان تكون أسرع. وعليك دائما محاولة البقاء بعيدا عن المألوف، أى تميَّز." ذلك ما يقوله ما يك موينز، العضو المنتدب لـ VR.1. "فى الكثير من الأحيان يجد الأعضاء المنتدبون أنفسهم مُجبرين على إصدار قرارات غير مدروسة على أساس أحاسيسهم الداخلية وأنباء سارة من إشاعة المعلومة. والعضو المنتدب لا يستطيع ان يؤكد بعزم آراءه عن العملية، ماهو مُلزم اليوم سيكون متقادما بالكامل وغير مُلزم فى الأسبوع التالى. والتكيف المستمر وقبول التغيير هى نوعية ضرورية." ذلك ما يقوله ماكون، الشريك المدير لمجموعة e-merging Technologies. وإنه من الخيال إذا ظننت، ولو حتى لدقيقة، أن الغد سيأتى إليك فى أسلوب ملائم متنبأ به. فملاحظة ما يجرى حولك هو الإحساس بالتغييرات التى تحدث حولك، وتنقل هذه التغييرات لأهدافك الخاصة وشركتك.

ولإثراء قدرتك على التغيير، وحتى الترحيب به، يُرى فى الآتى:

- أن ترى التغيير حادثا بسرعة.
- لا تتراخى بشأنه.
- أن ترى كيف كلها تؤثر على أعمالك Business.

حينئذ:

- خَطّط للغير متوقع.
- قلّل المواقف المعقدة إلى أبسط بعض الشئ.
- إستحضر بعض الأفكار للتعامل مع الأشياء، للحين.
- أخبر الناس ما الذى سيجرى حدوثه، متى، ولماذا. إعط دلالات.
- كن صانع التغيير لكى يتفاعل معه الآخرين، مقابل أن يكون عليك التفاعل معه. (أى عمليا، تخلص من سقط متاعك قبل أن يقوم بذلك فرد ما.)

تقبل الحقيقة:

- القليل من الناس يحبون التغيير بلا تطوع.
- ثمن التغيير هو أن تترك خلفك ما كنت تستريح معه.
- عليك أن تتمسك ببعض الأشياء، وتدع الأخرى.
- عليك أن تتغير من "ما الذى أنا مستريح من فعله؟" إلى "ما الذى أستطيع أن أحققه؟".
- وأخيرا، تذكّر، أن التغيير يكون أبديا.

إحتضن التغيير الذى تراه قادما لا محالة. لا تخف ولا حتى تتردد، فذلك مثل متسابق الدراجات المحترف، مايك إيمانويل الذى يقول عن الخوف "إذا كنت تخاف من التهشم، فإنك ستركب العجلة وَجِلا، ومن المتحمل أن تتشهم بأى حال". فإذا كنت تخاف التغيير، فمن المحتمل أن تتهشم لذا "إقفز

خارجا حيث ينكسر طرفك لترى بالضبط كيف تشعر عند السقوط" ذلك كما وصفه أحد الأعضاء المنتدبين.

"عليك ان تنزع نفسك من منطقة الراحة" ذلك ما يقوله ألكس ماندل، العضو المنتدب لـ Teligent." عليك أن تملك الحيوية والشجاعة بكل الثقة فى قلبك لمنهج رائد." فالعصب المتعلم ينجح عند التعامل مع التغيير، فإنك لا تعرف ما ستتحصل عليه حتى تحاول.

وحقيقة، فالتغيير ليس شيئا رديئا. فكّر فى التكنولوجيا التى جعلت آخر جراحة لك أسهل ونتج عنها شفاء أسرع. فكّر فى الأدوات فى سيارتك الجديدة التى تجعل الرحلة أكثر أمانا وبهجة، ذلك يرجع إلى التغيير. فإذا فى الحقيقة فكّرت عن كم كثيرا قد أضحت حياتنا بسبب التغيير، فإنك ستركع على ركبتيك وتسأل الله من مزيد! وغالبيتنا تتغير للضرورة. فهدفنا المرغوب لن يحدث كنتيجة لتثبيط العزم أو لقرار مؤيد لنشاط، فعلينا أن نتغير. قد يكون بالضبط الاحساس الداخلى بأن الأشياء لن تجرى بما تحب أن تشتهى، فإذا أحسست بذلك ولكن لا تعرف بالتأكيد لماذا، فإنها لن تجرى بالصواب. ثق بى، تغيَّر.

* * *

الباب الثالث

إصنــع غبـــارا أو تغــدّى ترا بـــا

* تفكير استراتيجى.
* اتخاذ قرار.
* تخطيط..

التفكير الاستراتيجى يمكن أن يكون لغزا، فهو محاط بالغموض، ومن المحتمل أن يكون الأكثر تحديا فى مسئولية العضو المنتدب. ويمكن القول ببساطة، أن التخطيط الاستراتيجى هو النظر فى المستقبل لـ ٣ – ٥ سنوات، ناظرين ما تحتاجه الشركة لادارتها، وعرض للتنبؤات لحماية الشركة من مخاطر لا وجوب لها، وحينئذ التخطيط وما يستلزمه من تكتيكات. وطبعا الـ ٥ سنوات كأفق إذا كنت فى شركة كبرى، أما لشركة متوسطة الحجم فالأفق قد يكون سنة واحدة، وللشركات الصغيرة فالأفق قد يكون ثلاثين يوما.

تقول ميج هويتمان، العضو المنتدب لـ e-Bay "نحن نعيد إختراع أنفسنا كل ستة شهور." والكثير من شركات "dotcom" تقوم بذلك كل عشرة أيام! وعضو منتدب لاحدى الشركات يقول أنه يفعل ذلك **كل** يوم. (وعلى الجانب الآخر من السلسلة، فلديك العضو المنتدب اليابانى للإنترنت، ماسايوشى صن، الذى له ٣٠٠ – عام – نعم، ٣٠٠ – عام – خطة.) "ويأخذ التخطيط الاستراتيجى المبادرات الكبرى التى يحتاجها لوضعها محل التنفيذ لكى تعرف إلى أين تتوجه لتكون عند نقطة ما من الزمن. حينئذ تصب تلك المعلومات فى خطة التشغيل، وذلك يصب بدوره فى أهداف كل عضو منتدب" ذلك ما يقوله باد بيلانش، العضو المنتدب لمجموعة Organizational Effectiveness. "ولقد كان التخطيط جيدا حتى أننى استطيع دائما تذكر الصفحة والفقرة فى الخطة التى ترتبط مع أهدافى الشخصية."

وبصرف النظر عن حجم ونوعية مؤسستك "فالتخطيط المناسب المسبق يمنع الأداء المتردى." كما طرحه الأعضاء المنتدبون. وطبعا هناك التعبير الآخر "خطّط عملك، ولا تُفعّل مطلقا خطتك." ويقول بعض الأعضاء المنتدبين، أن التخطيط الاستراتيجى لفظ أُستهلك استخدامه، " شئ ليبقيك مشغولا بينما منتظرا الواقعية لتحدث" وتلك "الـ ٩٠% من التخطيط الاستيراتيجى الذى أُجرى هى مضيعة للوقت"، "والخطة شئ جميل فقط عند نقطة واحدة من الزمن" (يعنى أن اللحظة قد إنتهت).

***إن النجاح الهام للأعمال عبارة عن إبتكار للمستقبل بدلا من الاستجابة له. فإذا كنت مستجيبا، فأنت رقم إثنين....* - ستيوارت بلندر، العضو المنتدب لشركة إيتوشيو العالمية.**

ويزود التخطيط الاستيراتيجى الجيد بالآتى:

١- التوجه بوضوح تام للآن وفى المستقبل.

٢- التركيز، أى تجنب عدم التركيز المحبط.

٣- نقطة، منها تقوم بالتغيير، ومنها تستطيع إجراء تصحيحات للمسار.

٤- نظرة طويلة الأجل للأشياء لكى يكون لدى الناس احساس بأين هم متوجهون.

٥- فرصة للوصول إلى "المستقبل"

٦- إمكانية التحرك بسرعة كافية على القضايا الصائبة مع الناس المناسبين. (فإذا أخذ ذلك منك وقتا طويلا، أو الثقة بالناس غير المناسبين، فكل التخطيط سيئول للاخفاق التام)

فللتخطيط، عليك أن تقرر فى القضايا المطروحة، فالتخطيط الاستيراتيجى يتخذ مساراته من قرارات العضو المنتدب.

اتخاذ العضو المنتدب للقرار

التخطيط الاستراتيجي (والتاكتيكى)، كالكثير من أى تصرفات للعضو المنتدب يتخذ القرار الكفء، ذلك حيث تصنع غبارا أو تتغذى ترابا. وكعضو منتدب، أحيانا تعرف كل شئ تستطيع معرفته، وأحيانا تعرف **فقط** بعضا، ولكن ليس كل شئ. وأحيانا لا تعرف شيئا على الاطلاق، **ولكن مازال عليك أن تقرر.**

والعضو المنتدب هو الحافز وصاحب القرار النهائى الذى يصطنع الفجوة بين "البلاغة والتصميم. إنهم يقولون أنها إنعزالية عند القمة، وما يعنى ذلك حقا أنه يصبح من الظاهر كثيرا أن القرارات التى تتخذها لها عبء مطلق على الشركة سواء ستصبح فائزة مستقبلا أو خاسرة. فكلما كان السوق أكثر علوا ديناميكيا، كلما كان هناك فقط شخص واحد عليه القيادة، ذلك هو العضو المنتدب." ذلك ما يقوله بيل كولمان، العضو المنتدب لـ BEA Systems.

"أنا كنت عمدة مدينة نيويورك لمدة ١٢ سنة، وكان لدى ميزانية قدرها ٢٨ بليون دولار. وكل قرار أصدرته أثر فى سبعة ونصف مليون إنسان. والآن الجوائز كانت عالية، فكان علىّ أن أظهر الثقة، وبالأخص، الثقة فى قدرتى على إصدار القرار – لأن الكثير من الناس وضعوا ثقتهم فىّ." ذلك ما يقوله إد كوخ.

العضو المنتدب يعيش أو يُفصل على أساس صحة قراراته... -

ديف ، باولسون،

العضو المنتدب، شركة TRI-R Systems

وقرار العضو المنتدب يضيف إلى تلك ١٠٠٠% من زيادة الفعالية، وعليك أن تقوم بالآتى:

١- **الأولويات:** فكل الأشياء التى تحتاج لاصدار قرار بشأنها ليست على درجة متساوية من الأهمية، إذ عليك أن ترتبها حسب أهميتها. وكما وضعها أحد الأعضاء المنتدبين فى الآتى "أنت تصعد إلى قمة السلم، ثم تجده أنه مستند على الحائط الخطأ." ولا تتأخر طويلا فى الالتزام بتوجه. (ولا إتجاه هو قرار فى حد ذاته – قرار بالتراخى وعدم التحرك). فعلى الأقل بترتيب الأولويات ستكون ذاهبا فى إتجاه، فإذا إتضحت الأمور وتبين أنه الاتجاه الخاطئ، فإنك تستطيع تصحيح المسار.

٢- **حدد إطار زمنى :** هناك إختلاف فى الرأى، هنا، عن ما يعنيه العضو المنتدب، البعض يقول سريعا، وليس إندفاع، ولكن السرعة هى الطريقة التى تُقضَى بها الأمور. أولا لمسايرة أوقات التغيرات السريعة، وثانيا، إذا إرتكبت خطأ، فلديك الوقت لإعادة تصحيحه. "فبالرغم من كل التوصيات، فإتخاذ القرار يرجع إلى الشعور بالجسارة، وأسرع يكون أحسن. كن ٨٠ % صائبا **وأولا** بدل من أن تكون ١٠٠% صائبا **وأخيرا**." ذلك ما يقوله كارول بولوك، المدير التنفيذى لـ Burson - Marsteller / Corporate practice. وطبعا، فالسرعة يمكن أن تكون نسبية: "فأنا أؤجل القرار حتى أستيقظ فى صباح ما وأعرف أين يتجه إحساسى الداخلى." ذلك ما تقوله ديبورا تريانت، العضو المنتدب لـ Check Point- Software Technologies . والفكر الآخر هو أن الأبطأ (أكثر مما تحب) والمنهجى هى الطريقة التى تُتَّبع. "فكل وقت أتناول فيه موضوعا ببطء وأحلل الموقف، تكون النتيجة عموما أحسن" ذلك ما يقوله روبرت بوهلر، الرئيس والعضو المنتدب لـ Open Pantry – Foods Marts. "فمن السهل

فعل ذلك بسرعة، ولكن بأسلوبى، تتبنى مصداقية عندما يشعر الناس بأنك محافظ ومراع لمشاعر الآخرين."

٣- **جَمِّع وإستعرض بهدوء الحقائق الدامغة:** جَمِّع الكثير من الحقائق بقدر الإمكان، ولكن ليس كثيرا **جدا**. رتَّبهم "إنك تستطيع الانتظار، والانتظار حتى الوقت الملائم ويكون لديك كل المعلومات الممكنة، أو عليك أن تتمشى مع إجتهادك." ذلك ما يقوله إد ليدى، العضو المنتدب لـ Allstate.

٤- **ضع نصًّا نابضا للناتج المرغوب:** ما الذى تريده أمثلا لفعله؟ فإذا كنت لم تفكر فيه، فكيف ستعرف إذا حصلت عليه؟

٥- **زن الايجابيات والسلبيات لاصدار القرار:** زن التكاليف والآثار.

٦- **إستكشف العواقب لكل من يمسهم القرار:** من سيتأثرون؟ "فالعضو المنتدب عليه أن يتفهم وقع القرارات على أناسه من سلسلة العرض Supply Chain. "البس نظارة مزدوجة الرؤية bifocal" ليمكنك النظر عن قرب وعن بُعد." ذلك ما يقوله بيل تولر، رئيس شركة مبيعات كامبل.

٧- **إلتزم بالقانون، ذلك أمر طبيعى!** فعدد من الناس فى المؤسسات تثيرهم الدهشة حيث لا يعنيهم ذلك!

٨- **إبعد عواطفك عن ذلك:** كثيرا بقدر الإمكان، بأى طريقة كانت.

٩- إستخدم ما تحس به من حكمة، وليكن لديك الشجاعة، وإتخذ القرار. الجنرال كولن باول يستخدم التركيبة P = ٤٠ **إلى** ٧٠، حيث P هى إحتمال النجاح والأعداد تبين النسب المئوية للمعلومات المُتطلبة. "فبمجرد أن المعلومات تكون فى المدى ٤٠ **إلى** ٧٠ ، فتمشَّى مع أحاسيسك الداخلية" ذلك ما يقوله باول. "لا تقم بإجراء إذا كان لديك فقط معلومات كافية لإعطائك فرصة أن تكون صائبا بنسبة أقل من ٤٠%، ولكن لا تنتظر حتى يتوفر لديك حقائق كافية لتكون متأكدا

بنسبة ١٠٠%، لأنه بذلك يكون دائما كل شئ متأخرا جدا. واليوم، فالتأخيرات المفرطة تحت اسم تجميع المعلومات، تسبب "شللا فى التحليل". فالتأجيل باسم تقليل المخاطر يزيد فعلا من المخاطر." فإذا كان التحليل المنهجي ينتهى مختلفا عن أحاسيسك، فعليك فى الحقيقة أن تتوقف وتأخذ وقتك لتحسب لماذا يتواجد الاختلاف. ومن المحتمل أن ينتهى الموضوع بإتباعك لغريزتك، ولكن على الأقل فقد أدخلت فى الاعتبار المنهج التحليلى.

١٠- **ولكن لا تذيع قرارك بعد:** فإذا كنت عضوا منتدبا، وتتخذ القرار على الملأ، فإنك تصبح "راعيه" ويمكن بذلك أن تنحرف عن المساندة منذ البداية. ويكون من الأحسن أن تدع شخصا ما بالتقدم به (الإجابة التى أردتها بطريقة ما) وتَدَع الآخرين " لنسبته لهم" ورعايته، وبيعه.

الآن، هنا يتوقف الأمر على نوعية القرار. فكيفية تنفيذ بعض الأجزاء من الخطة الاستراتيجية يمكن أن يقررها الشخص الذى ينجز الخطة، بينما فى موقف الأزمة، فكل واحد ينظر إلى العضو المنتدب ليقرر. فبإطار حاسم من العقلانية تحصَّل على خطتك الاستراتيجية، ولكن أولا: تقبَّل حقيقة أن لا هناك إجابات أو توجهات "صائبة". فهناك كمية هائلة من المعلومات التى عليك فرزها لإتخاذ القرار الأحسن الممكن، ذلك يتطلب الكثير من العمل. وحينئذ تعقد أصابعك على بعضها بأن يصادفك بعض "الحظ".

أطوار التخطيط

هناك ٤٧ طريقة مختلفةلإجراء تخطيط إستراتيجى، والذى أعرضه هى طريقة ثبتت فاعليتها التى تأخذك خلال التخطيط، وبالمثل التفكير الإستراتيجى الجارى الذى نحتاجة اليوم فى الاقتصاد السريع التغير. وهذا المنهج يمكن أن يُطبق بالمثل فى كل نواحى الحياة الشخصية والمهنية.

التخطيط الاستراتيجى هو إعطاء توجيهات للناس الذين تخدمهم، فالناس تحتاج معرفة أن هناك زواج بين الاستراتيجية والتاكتيكات. فذلك يجعلهم يشعرون بالانتماء لشركتهم وإلى اين تتوجه بهم. ولكن القيادات الصحيحة تُبسّط تلك الأمور... - **بروس سونيسكى ، رئيس شركة Kodak Imaging.**

فى **الطور الأول** من التخطيط الاستراتيجى، إدع مجموعة خارجية من الخبراء المطّلعين على الحالة المستقبلية للعالم، من أعمار مختلفة وكذلك خلفياتهم ما أمكن. إطلب منهم أن يخبروك بكل ما يعرفوه ويمكن تطبيقه فى أعمالك. وإسأل: إلى أين يتجه العالم (مثلا، التكنولوجيا، السياسات التنظيمية، الأحداث العالمية، الأحداث الطبيعية)؟ وما هى الاتجاهات والفرص فى عالم الأعمال؟ وما هى الفرص التى تلائم مهاراتك ومواردك؟ (ذلك هو بالضبط ما فعلته الكاتبة أثناء مرحلة الرؤية من التكلم مع الخبراء). ويقول بيتر دراكر أن الهدف من التخطيط هو تفهم ما قد يحدث ويخرجك من عالم الأعمال والتخطيط بشأن ذلك. لذا إستدع الخبراء لإخبارك بما يمكن أن يحدث ليسبب هذا الموقف. الخبراء قد يكونوا بعضا من الأمناء المحيطين بك، ويمكن أن يُدفع لهم كخبراء، أو قد يكونوا منافسيك. (والأخيرين قد لا يكونوا مستجيبين لتزويدك بالكثير من المعلومات، ولكن يمكنك تعلم ذلك فى مؤتمرات قطاع النشاط، ومن خلال الصحف التجارية، ...الخ). والهدف هو الفكر الجديد الموجود خارج شركتك. ومن هذه الأفكار التى تتحصل عليها، خطّط لمرحلة التخطيط الاستراتيجى، والذين لهم دور فى هذا الشأن يُطلب منهم أن يعرضوا على بساط البحث أكثر خمسة او ستة قضايا الأكثر أهمية فى نواحيهم، وإحضارها إلى الاجتماع.

فى **الطور الثانى**، إذهب بعيدا، حتى ولو كان ذلك فى مكان عبر الشارع. أبطل عمل التليفونات، ضع قدمك على المنضدة. إبتعد عن التاكتيكات للآن، كن شامخا عند هذه النقطة. جَهِّز حجرة بها سبورة بيضاء، ومع أناس

على علم بشركتك، ويكون هناك مدى من الفكر الحر لكل شئ طلبته للفعل الأحسن. ناقش القضايا، وبالأهداف لتنتهى بأهم القضايا الخمسة أو الستة للشركة. والعضو المنتدب هو ناقل الحركة للخطة الاستراتيجية، ولكن بالتأكيد ليس هو المسئول الوحيد عن تجهيزها. فعليه أن يقود جهودا مكثفة متعاونة فى التخطيط الاستراتيجى من أعلى إلى أسفل والعكس. وهو أى العضو المنتدب باجتماعه مع الآخرين يزن كيف تدار الأمور، والحماية والعناية للموارد. "فنحن نفكر ملياً فى السيناريوهات الممكنة أو المشاكل التى قد تصادف شركتنا لتقليل الكثير من المخاطر ما أمكن." ذلك ما يقوله جلن ماكول الثانى، العضو المنتدب لـ Global Venture Associates.

والناس فى الخط الأمامى للشركة يتناولون القضايا الهامة ويطبقونها على الوضع الحقيقى الذى تشتغل فيه الشركة. تلك المستويات تعرف "ما الذى يحدث" لأنهم الأقرب إلى مختلف العملاء، مختلف الأسواق، مختلف الأزمنة، والأشياء المختلفة الجارية عموما. ففى الماضى، كنت تأخذ الخطة الخمسية إلى مختلف المستويات، والآن هم الذين يحضرونها إليك. وبهذه القضايا الرئيسية يمكنك توزيعها على مجموعات صغيرة (فِرق) من العاملين، تتكون من أناس من كل مستويات الشركة. هذا المزيج فى تلك الفِرَق يؤكد الواقعية لأنهم الناس الذين يقابلون العملاء، ويختبرون الفروض testing assumptions، ويتصارحون بفكرهم مع جماهير أخرى. وستحصل على الكثير الأحسن مما يصل إليك عندما تبدأ التنفيذ إذا ضمَّنتهم فى التخطيط. والناس فى الخط الأمامى يحتاجون تشجيعك لإستبعاد أى أفكار تصلهم من أعلى:

١- **حدد التوجه ومداه:** "المهمة، الأهداف، الموارد" يمكن أن تكون المخطَّط التمهيدى لليوم.

٢- **ناقش النقاط القوية والضعيفة للكل وليس فقط للأجزاء. أسأل " ما هى نقاط القوة التى سنحتاجها؟ كيف نقلل من نقاط ضعفنا؟"** تلك

الأسئلة ستعيد إرساء كفايتك الدفينة لكى تخطط فى ظلها. "نحن لسنا فى تجارة الشوربة، نحن ببساطة فى تجارة الأغذية. ذلك منظور أوسع، فبهذا المفهوم لمكنون كفايتهم يمكن لأشعة الليزر أن تكون جزءا من منظورهم الأوسع." ذلك ما يقوله بيل تولر، رئيس شركة مبيعات كامبيل.

٣- **ناقش أين تكون عرضة للانتقاد:** ما هى التهديدات والفرص؟ فكما يكتب بيتر دراكر "ما الذى سيخرجك من نشاط الأعمال؟"

٤- **أعد التفكير فى عميل المستقبل:** إسأل: إلى أين هم متوجهون؟ من هو المنافس الحقيقى؟ الآن، غدا؟ ما هى نقاط القوة التنافسية التى لدينا؟ مرة ثانية، الخط الأمامى فأعلى من العاملين ، عليه أن يعرف العميل جيدا. لا تجعل ذلك مجرد "كلام جعجعة" Lip Service فى الواقع، أجب عن كل من هذه الأسئلة.

٥- **إعزل النواحى المختلفة:** هناك نواح مختلفة يمكنك أن تؤثر فيها "التحريك نشاطك التجارى" ويتوقف ذلك على نشاطك التجارى: تطوير الناتج، الجغرافيا، الثقافة، التكنولوجيا، تشهيلات الانتاج، التوزيع، العقارات، الاعلان، الترويج، الاعلام، الاستثمار، زيادة رأس المال، التسويق .... الخ. وهنا حيث تناقش ما أحضره المشاركون كأهم خمسة قضايا، وإعتبر القضايا المتعلقة برغبات العملاء.

٦- **خطّط لنهاية لعبتك الاستراتيجية:** ليكن لديك هدف تصبو إليه، وكيفية الوصول إلى هناك، ولماذا وكيف ستفعله بتركيبة عملية ومُلهمة. إستجمع ذلك لكى يعرفها كل واحد. ومن محاسن المنهج العملى أنه مُستحب وواقعى، وليس فقط نظريا. "والخطة الاستراتيجية لا تستطيع خلق أعداد لا يستطاع إزدواجها فى الحياة الواقعية." ذلك ما يقوله بيتر مانيتى، العضو المنتدب لـ Us West Wireless. " فخطتك يمكن أن تقول "توصل إلى بليون دولار العام التالى" ولكن ذلك ليس عمليا

لأنك لا تستطيع توظيف 1000 موظف" فإذا لم يكن الهدف عمليا، فمن المحتمل أن لا تحقق أهدافك بالكامل. وكل هذه الخطوات لا يمكن فقط أن يقوم بها العضو المنتدب ، أو مع فريقه التنفيذى، ولكن شاملة الناس الذين فى النهاية سينتهى الأمر بقيامهم بالتنفيذ الفعلى، والذين هم أيضا بكونهم الأكثر قربا بالعملاء، سيجعل الخطة فى النهاية أكثر نجاحا. والذين يقومون فعليا بالمهمة يشعرون أنهم" يمتلكونها " عندما يكونوا منضمين فى الخطة. هذا بالإضافة إلى أن العضو المنتدب يتجنَّب التصريحات من الناس الذين فى الخط الأمامى، والتى تُسمع من حين لآخر فى الشركات الأمريكية " هل أصبح هؤلاء الأشخاص (يقصد بها الناس فى دائرة العضو المنتدب) أكثر غباء! وعندما تتخذ القرار فى النهاية، تذكر أن "الأموال تتوقف هنا" - مع العضو المنتدب - بصرف النظر عن من أين نبعت الفكرة. فأنت بحثت عن مشاركتهم، ولكن الآن أنت المسئول عن النتائج.

الكثير من المشاركة بالمعرفة والمسئولية ولكن العضو المنتدب ينتهى به الأمر بمسئوليته عن الاتجاه النهائى..... - جيم بيريلا، العضو المنتدب لـ Rand–Ingersoll .

وفى الطور الثالث: نفّذ الخطة. إطرح المسار الذى ستأخذه. استخدم كل التفكير المعقد، التكلم، إعادة التعريف، والخطط المنظمّة فى تسلسل" ، والآن حان الوقت لتحويل أفكارك الرائعة إلى اتجاه تشغيلى بسيط، باهر، محكم. "والتوجه يجب أن يكون شيئا ما يمكن لكل المحادثات أن تحتويها فى سياقه، ويجب أن يساعد الناس فى هضم وترجمة النظم المركبة والنظريات. ويجب أن يشع بالصدق لكل المديرين العامين والسائقين. كما يجب أن يكون متعلقا ومتسقا مع الأحداث.

"وأى خطة تفعلها وتتركها على الرف تكون تمرينا، وليست خطة" ذلك ما يقوله بول شلوسبرج، العضو المنتدب لـ D/FW للاستشارات، "إذ يجب أن تكون قصيرة ويمكن الرجوع إليها كل الوقت". ومن المهم تذكّر أن الخطة لا تجعل الوصول إلى الأهداف أكثر سهولة ولكن مع قليل من السهولة. ففى العالم الحقيقى، فذلك مثل ما يقوله بيل كولمان العضو المنتدب لأنظمة BEA من أن "على العضو المنتدب تثبيت النظام فى مكانه والقيادة أثناء الإعصار." فمنذ سنوات مضت، كان لـ جيليت خطة إستراتيجية خمسية لتوحيد المحيط السوقى الأوروبى. وبينما كانت طبقة الإدارة العليا مشغولة بتنفيذ الخطة، سقط حائط برلين. فمن أحد أكبر الأحداث فى التاريخ الحديث، كانت جيليت غير مستعدة كلية لذلك. لذا فقد فاتتهم الفرصة للتوسع فى شركات أوروبا الشرقية. "لا تكن مثبتا انتباهك بدرجة شديدة على خطة استراتيجية لدرجة أن تفقد الفرص على طول الطريق." ذلك ما يقوله جاك أوبريان، العضو المنتدب لـ Allmerica Financial. ومرة ثانية، فمشاركة الصف الأمامى تساعد صف القيادة العليا فى البقاء على مقربة من الفعل.

للتنفيذ عليك بالآتى:

١- إعمل على تحويل محتواك الاستراتيجى إلى عمل ذى معنى من الأهداف والخطط.

٢- حدد أهدافا معينة، وتواريخا مستهدفة.

٣- عزّز سياساتك بمقصدك الاستراتيجى.

٤- خصّص الموارد التى ستحتاجها لتحقيق أهدافك.

٥- زوّد المؤسسة بالعاملين لتحقيق مقصدك الاستراتيجى.

٦- مسئولية واضحة.

٧- ضع مَعْلمات لفحص ما إذا كنت متجها إلى ما تريد أن تذهب، واسمح بوقت لغير المتوقع. خطط لتحركات "اضطرارية".

٨- دائما أعد ترتيب الأولويات، ركّز، وإجعلها أكثر تبسيطا.

٩- إستحضر عمليات جديدة لتكوين وتضمين ، وتقييم اطوار الخطة كلما تطلب الأمر.
١٠- عزّز الأهداف عند كل خطوة.

وعندما يحدث خطأ ما، فالعودة إلى الطور الأول، فإنها عملية تداوم تكرار نفسها. وعندما تفتقد الطريق، إرجع إلى خطتك. وحيث أن الموضوع بالغ الأهمية، فالكاتبة أرادت تزويدك بمنهج تفصيلى خطوة بخطوة يُدرَّس فى جامعة فاندربلت الأمريكية، وحضر هذا البرنامج فردريك جلوسن، العضو المنتدب لـ MB Industries، ويشاركك فيما تعلمَّه. فهو يستخدم الإطار التالى فى تطوير خطته الاستراتيجية، "ووجدت أنه بإجبار أنفسنا للمرور بهذه العملية، حتى فى أحلك اللحظات، فإنك تشعر بإستطاعتك على الأقل قضاء الوقت وتدبير الموارد لشئ لن ينتج نتيجة مباشرة، أكثر احتياجا لها. تلك العملية تميل إلى إحضار النظام للفوضى، والتى تميل إلى أن تكون ثقافة معظم المشروعات المبتدئة."

١- ما قبل التشغيل رقم (١):

١- أ: مدخلات من نواحى الأقسام \ نواحى وظيفية.

١-أ- ١ : مدخلات العاملين فى (نواحى القوة، نواحى الضعف، الفرص، التهديدات) وأولويات للقضايا.

١-ب: إعداد أحسن فريق : فردى.

١- ب – ١: لتقييم نواحى القوة، الضعف، الفرص، التهديدات، أولوية القضايا، البرامج، ونواحى النتائج الرئيسية.

١-جـ: إعداد أحسن فريق: تخصيص وتعميم.

١ - جـ - ١ : تحليل بينى.

١ - جـ - ٢ : تحليل للسوق والمنافسة.

١ - جـ - ٣ : مالى: تاريخ وتنبؤ.

١ - جـ - ٤ : تشخيصات استراتيجية ومؤسسية.

٢ - تجهيز اجتماعات طبقا للأولويات:

٢ - أ : مناقشة

٢ - أ – ١: تحليل بينى.

٢ - أ – ٢ : تحليل للسوق والمنافسة.

٢ – أ – ٣ : مالى : تاريخ وتنبؤ.

٢ – أ – ٤ : تشخيصات إستراتيجية ومؤسسية.

٢ – ب: الاجماع

٢ – ب – ١ : نواحى القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات.

٢ – ب – ٢ : أولوية القضايا.

٢ – ب – ٣ : البرامج الاستراتيجية.

٢ – ب – ٤ : نواحى النتائج الرئيسية.

٢ – ب – ٥ : تخصيص اجتماعات للتخطيط.

٢ – ب – ٦ : استراتيجيات فى الصميم.

٣ - ما قبل التشغيل رقم (٢):

٣ – أ: فردى

٣ – أ - ١ : برامج لتناول القضايا ذات الأولوية.

٣ – ب: تخصيص وتعميم

٣ – ب – ١: بيان مسودّة توجه.

٣ – ب – ٢: مسودّة أهداف.

٣ – ب – ٣ : مسودّة بيان بالاستراتيجية الكلية.

٣ – ب – ٤ : موازنة الموارد.

٤- إجتماع للتخطيط الاستراتيجى

٤ – أ : الإجماع على:

٤ – أ – ١ : بيان بالتوجه.

٤ – أ – ٢ : الأهداف.

٤ – أ – ٣ : الاستراتيجية.

٤ – أ – ٤ : خطط البرامج الرئيسية / خطط التنفيذ.

٤ – أ – ٥ : تخصيص الموارد.

٤ – أ – ٦ : الاتصالات.

٤ – أ – ٧ : إستعراض الهيكل.

٥- عمل ما بعد الاجتماع:

٥ – أ : إكمال خطط التنفيذ.

٥ – ب : تنسيق البرامج.

٥ – جـ: تفويض الأهداف / خطوات.

٥ – د : الخطة النهائية الاستراتيجية.

" لاستخلاص أكبر ما يمكن من عامليك، أننى وجدت أنك تحتاج إعطاءهم أدوات لاستخراج المعلومات" ذلك ما يقوله فردريك جلوسين. ذلك ما يمكن تقليديا عمله بالأسئلة التالية:

أيـــــن نحـــن الآن؟

تحليل الموقف:

١- ما الاتجاهات فى البيئة الخارجية، خاصة فى المحيط السوقى، التى يمكن أن تساعد (الفرص) أو الإضرار بنا (تهديدات)؟

٢- ما هى الأسواق التى علينا التركيز عليها؟ ما يجب أن تكون عليه استراتيجيتنا فى كل؟

٣- ما هى نقاط قوتنا الداخلية ونقاط ضعفنا؟

٤- ما هى جدارتنا الأساسية التى يمكن تسليطها لضرب المنافسة، توفير إحتياجات عملائنا، وتأكيد مستقبلنا؟
٥- أخذ نقاط قوتنا، ضعفنا، فرصنا، والتهديدات لنا، فى الحسبان، وما هى قضايانا الاستراتيجية ذات الأولوية – تلك القضايا يجب أن تُحلَّ إذا كان علينا أن نمتلك مستقبلا ممتازا؟

أيـــن نريـــد أن نكـــون؟

توجه استراتيجى:

١- ما هو غرضنا الأساسى فى الحياة؟ لماذا نتواجد؟
٢- ما هى نظرتنا إلى المستقبل؟ وما الذى نريده أن نصبح؟
٣- كيف نُعرّف مدى أعمالنا المستقبلية، متضمنا الأسواق، المنتجات، والخدمات؟
٤- ما هى القيم التى سترشد أفعالنا تجاه حملة الأسهم داخل المؤسسة وخارجها؟
٥- ما هى أهدافنا؟
٦- ما هى النواحى الأساسية التى يجب فيها الحصول على نتائج مُقاسة إذا كان علينا أن نحقق رؤيانا؟
٧- ما هى أهدافنا النوعية فى تلك النواحى؟ ومتى سنكون قادرين على قياس النتائج فى كل ؟

كيـــف نبلـــغ هناك؟

إستراتيجيات:

١- ما هى استراتيجياتنا البديلة – طرق مختلفة – نستطيع تكوينها، الجرى، أو التخلص من النشاط Business؟

٢- ما هى "الاستراتيجيات الكبرى" التى اخترناها للنشاط، بما فيها بيان النمو ووسائل التغيير مثل النمو الداخلى أو الاستحواذات للأعمال؟

٣- ما هى استراتيجياتنا للعمليات الخارجية – تلك الأشياء التى سنعملها لاستدامة الميزة التنافسية؟

٤- ما هى استراتيجيتنا الداخلية الأساسية – تلك الافعال، والاستثمارات والعمليات الحرجة لإستدامة ميزتنا الخارجية؟

٥- ما هى القضايا القليلة ذات الأولوية، أو البرامج التى ستساعدنا لتحقيق استراتيجياتنا؟

من الذى عليه أن يقوم بذلك العمل؟

تفويض الأهداف وخطط التنفيذ:

١- فوّض الأهداف وبرامج أولويات القضايا، إلى الأقسام، فرق العمل، والناس الذين يجب تحقيقهم لذلك؟

٢- ليكن لديك خطط أفعال مقيسة وقابلة للتحقيق، قد طوّرت لتحقيق تلك الأهداف.

٣- هل تأكدت من أن الخطط والأفعال للأفراد التنفيذين والأقسام، تصطف مع توجه الشركة؟

كيف تسير الأمور معنا؟

١- هل لدينا آلية فعالة لفريق القيادة لمراجعة برامج خطط التنفيذ والتقدم تجاه الأهداف؟

٢- هل لدينا آلية للتأكد من أن خطط المستويات الأدنى بالشركة، والهامة لاستراتيجية الشركة قد روجعت؟

٣- هل الأفراد والفِرَق مسئولون عن نتائج خططهم، ويكافأون أم لا طبقا لذلك؟

وما هو مهم لإدراكه هو أن الخطة ليس ساكنة (استاتيكية). فمجرد أن الخطة صارت موضع التنفيذ، فليس معنى ذلك هو أن توضع على الرف وتُنسى، ولكن على الخطة أن تكون وثيقة حية تتنفس محتوياتها التى تُـراجع كل ربع سنة (اجتماعات للمراجعة الاستراتيجية ومراجعات الأداء). "وعملية التخطيط الاستراتيجى كما نستخدمها هى الخطوة خارج الشركة والملاحة بها خلال العثرات إذا كان علينا أن نتحقق من إمكانياتها ...... ذلك ليس فقط **يُجبر** العضو المنتدب بل يسمح أيضا بمناقشة عامة من باقى الشركة لتشكيل وتكوين الشركة." ذلك ما يقوله فردريك جلوسن، العضو المنتدب لـ MB Industries.

عندما لا تسير الأمور حسب الخطة...

"حينما تصل الأمور إلى الساعات الطويلة من التخطيط الاستراتيجى والضرورية لكى تنافس بكفاءة فى البيئة الحالية، فما زال ليس هناك ضمان لما ستكون عليه النتائج الجماعية لتلك القرارات." ذلك ما يقوله كايل كاندفيش، رئيس Strategic Global Venture Associates. "وحينما تنحرف الخطط، أنظر **أولا** إلى شريان الحياة للخطة لإرساء بالضبط العلامات التى وصلنا إليها، وما هى الفروض والمحددات الجديدة؟ هل الفشل لتلك الخطة، عند هذه المرحلة يؤثر بشدة على الشركة أم هل ببساطة يشير إلى فرصة جديدة؟ **وثانيا**، أتساءل مدى خطورة المتبقى من هذه الخطة على المدى الطويل لنمو الشركة، ومداها العالمى؟ والشئ المهم هنا هو تجنب الهلع والسيطرة عليه. ذلك يكون حتى أكثر جوهرية عندما تكون أنت الفرد الذى ينظر إليه الآخرون للاسترشاد والتحفيز. فلقد وجدت أن الهلع يمكن أن يلقى بظلاله على الحكم ويقلق الابداع المخنوق، وهما من الأدوات الرئيسية التى تحتاج للتغلب عليها." ذلك ما يقوله كريستيان بوكاد، المدير القومى لـ Brazil of S.M.J Beverages.

"وكل سوء حظ تخطيطى يُحلّل بسرعة للتأكد من الأسباب الرئيسية لعدم إكتمالها. وأتساءل:

١- هل ذلك مرجعه التغيرات الاقتصادية الخارجة عن سيطرتنا المباشرة عليها؟

٢- هل ذلك مرجعه إلى إقتراحات خاطئة منذ البداية المبكرة؟

٣- هل ذلك مرجعه عدم كفاءاتنا فى أى شكل؟

الاجابات على تلك الأسئلة تساعدنى فى تحديد خطوتى التالية. هل نذهب إلى "الخطة B" أم يُتطلب نظرة استراتيجية جديدة" ذلك ما يقوله كريستيان. "فأركزّ على ما يتبقى فى هدوء، ولا أسمح بالقلق بأن يفسد عقلى، وناظرا لتنبؤ الخطة الخمسية، ومستخدما النماذج الخاصة بذلك." ذلك ما يقوله جيرى هنرى، العضو المنتدب لـ John-Manville. "وفى الواقع فتسعة من كل عشرة قرارات تُتّخذ على أساس الاجتهاد Judgement والغريزة Instinct والبداهة Intuition، ووضع قلبك فى يدك وتحاول الحصول عليه." ويقول أحد الأعضاء المنتدبين "خطتى الاستراتيجية تكون "هنا فكرة باردة، فلنفعلها." فنادرا ما أرجع إلى مجلس الإدارة بفكر حقيقى خلال خطوات. فعقلى يتقسّم لكيفية الوصول إلى هناك، فأنا أفكر بخصوص النظام Order، وألقى بكثير من التلميحات للناس ذى الثقل لإرساء اهتمام، حتى جعلهم يظنون أنها أفكارهم، ثم أتقدم واطرح ها هنا الفكرة، تلك هى الخطوات، وهنا ما ستتكلفها."

وبالرغم من كل هذه الظنون فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجى، فالصدق هو أن "الا ستراتيجية تتغير بمجرد نزولها ميدان المعركة. فعليك أن تنفذها وحينئذ تكيّفها وتغيّرها باستمرار، لذا فعليك أن تكون واقعيا ولكن أيضا متفائلا." ذلك ما يقوله بيل ستافروبولس، العضو المنتدب لشركة Dow- Chemical.

* * *

الباب الرابع

جَهِّـــز المســـــرحية الكــــبرى

*** دور العضو المنتدب فى العمليات هو:**

١- التفويض Delegate.

٢- التخاطب Communicate.

٣- خطّط للأخطاء Plan for mistakes.

لا تدع الرغبة فى السيطرة على كل شئ تدخل فى عمل ما أنت تتفوق فيه. تخلّى عن غرورك، ودعه يذهب، لذات صالحك.

روبرت جونسون

العضو المنتدب لـ BET

يقضى العضو المنتدب الكثير " قبضة يده تحت ذقنه " من الوقت مع " الأهداف العالية " لإستراتيجية الشركة: تعريف المتعلقات المُحتاج إليها، للنظر كل يوم، والتأكد من تواجدها، مسائلا ومتخذا للقرارات، وبناء عملية من شأنها تجنب الأزمات، مستقرئا المستقبل، والتأكد من إكتمال الفريق التنفيذى وتفعيله، مزودا بالموارد التى تمكنهم من أداء عملهم ... ولكن بينما يقوم بذلك كله، فالعضو المنتدب لا يسمح حينئذ بأن تجرفه التفاصيل الدقيقة للعمليات.

ويحتاج العضو المنتدب أن يكون فوق مستوى الإثارة، وليمكث مركّزا على الرؤية والخطة الشاملة. لذا عليه أن يعبئ بفعالية جيش عملياته تجاه الأهداف من خلال تفويضه.

لتجهيز المسرحية الكبرى: عليك أن تُفوّض وليس التنازل. أنت العضو المنتدب، ولك رئيس مجلس إدارة، العضو المنتدب للعمليات، أو رؤساء

الأقسام لعمليات هنا – وهناك، تلك هى وظائفهم. فإذا كانت شركتك صغيرة جدا لذلك، فقرِّر ما هو الدور الذى ستتولاه: مخترع، بَنَّاء، او مدير الورشة، ويمكنك أن تجمع الثلاثة أدوار. عليك أن تُفوِّض بعض الشئ لآخرين – من الداخل أو الخارج.

ويظن الناس خطأ أن العضو المنتدب له النفوذ لسريان الأمور، فالوضع ليس كذلك. فالناس ذوى النفوذ يكونون، فى العمليات (بل أن نفوذا أكثر يكون فى أيد العملاء) فالتشغيل (العمليات) يقوم بـ ، أو يحطم الخطة الاستراتيجية للرؤية لأنها تقوم أو لا تقوم بالتنفيذ. (إعترف أحد الأعضاء المنتدبين بأنه "عندما نرسل إلى الخط الأمامى إداريين أغبياء، فلحسن الحظ أن أناسنا بالخط الأمامى يكونون أذكياءً جدا لإتباعها.")

وهناك القليل جدا الذى يستطيعه العضو المنتدب – أو أن نقول استطاع أن يقوم به فى العمليات (التشغيل)، إذا كان التخطيط الجيد والناس الطيبون فى أماكنهم. "وعلى العضو المنتدب أن يكون قادرا على الذهاب فى أجازة لمدة شهر، ولا يتصل تليفونيا بمكتبه. فإذا لم يستطع، فهو بالتمام مثل النحلة الشغالة، وليس عضوا منتدبا." ذلك ما يقوله جاك فالفى، العضو المنتدب لـ Intermark. "ولكن ذلك لا يعنى أنه لا يتابع ما يجرى، وعلى إتصال حتى بأدنى المستويات."

وما يُدفع للعضو المنتدب من أجر هو ليرى الصورة الكبيرة. مرة ثانية، فذلك حيث ***يُجهِّز المسرحية الكبرى.*** وعلى العضو المنتدب أن يكون متحررا من "إدارة الانتصارات الصغيرة" (بمعنى أن يحرك الملف الأصفر إلى الملف الأخضر) لتركيز الانتباه على الشئ الأكبر. والعضو المنتدب الفعال يعرف التفاصيل فى الصورة الكبرى ولكن بالضبط لا يقوم بها – والذى يختلف عن إتساخ أصابعه إذا كان ذلك ضروريا.

والعمليات هى ناحية حيث عليك، كعضو منتدب، أن تكون قادرا بأمانة للقول "لا يحدث الكثير لدرجة أننى لا أعرف" ولا تزال قادرا على القيام

"بشهر أجازة" كيف؟ ذلك جزء من ألـ ١٠٠٠%: القيام بالتفويض. والتفويض هو أحد تلك النواحى حيث إن لم يكن لديك الوقت لفعله صحيحا، فإنه لن يكون لديك الوقت لتنفيذه ثانية. فإذا كنت قد أبلغت الرؤية والخطة، فسيعرف الناس من أين أنت قادم وما تريده منهم، فهم يصبحون إمتدادا لك فى حل المشاكل. فعليك بالآتى:

١ - إختر ما يستطاع تفويضه

هنا حيث تأخذ رؤيتك واستراتيجيتك وتضعها فى توجه قصير الأجل، وطويل الأجل ***للآخرين للفعل*** . ذلك يعنى أن عليك أن تتخلى عن سيطرتك. فالتوصية هى أنه إذا كان شخص ما آخر يستطيع فعلها، فإستدع هذا الآخر للقيام بذلك. حقا تذكر أن كل الاستراتيجية، كل الإدارة، كل العمليات، كل النظم، كل القرارات يجب أن تخدم الأهداف المرحلية أو النهائية.

٢ - إنتق من سيفعل الأشياء التى يُحتاج عملها

عندما تفوِّض (لكن لا تتخلّى) فعليك دائما أن تعرف أشياء رئيسية فى كل وظيفة. وعليك أن تعرف ما الذى يُحفّز الناس، عموما، **فى تلك الوظيفة.** وعليك أن تعرف ما هى المعلومات أو "الذكاء" المتطلب للوظيفة، وفى كلمات أخرى أين يمكن للوظيفة أن تختل بسبب أن هناك إعتلال فى المعلومات. فبتلك المعرفة، تستطيع التفويض للشخص / للمجموعة التى عليها أن تنفذ العملية. وبقدر الإمكان نسّق ما بين المشروع ومهارات ورغبات العاملين.

ومن المستحسن السماح ببعض "المرونة stretch" التى ستساعد العاملين فى نمو وتطوير ما يفوض إليهم. وإذا كان من الضرورى، إعطِ بعض المهام ذات المخاطر المنخفضة لبناء الثقة. ومن الواضح أنك تحتاج لأناس ذوى جدارة فى مختلف الطبقات التى ستفوِّض فيها: المالية، الهندسية، البحوث والتطوير R&D ، التوزيع، والتسويق ... الخ).

٣- إشرح بوضوح أهدافهم الرقمية حسب موضعها فى الخطة الكبرى

" وضوح القفز هو نواة نتيجة ناجحة. فأنا أحب مساعدة الناس فى تبصر نهاية المرحلة، وما الذى سيُجرى العمل على حلّه، ثم ترك "الكيفية" لهم. بهذه الطريقة، يمتلكون التنفيذ" ذلك ما يقوله آل ياسالونس، Nabisco Logistics Operations. وبصدق، فالأغلبية (ذلك يمكن ان لا تكون من بينهم، طبعا) فى المجتمع تريد أن يُخبَروا بما عليهم فعله. دعهم يعرفون ما المتوقع فيما يتعلق بالنتائج والتوقيت. وإذا كان هناك هدف على درجة قصوى من الأهمية ويُحتاج تنفيذه الآن، إخبرهم بذلك. إعط توجها واضحا، ولكن ببعض الخلفية، إذا أمكن لكى يفهموا "ما الذى، ولماذا" الذى يحتاجون لفعله. فإذا كانت المهمة تكاد تكون مستحيلة، فإفعل ما تستطيعه لإزالة العقبات من الطريق لكى يستطيع الشخص تحقيق النجاح.

٤- دعهم يفعلونها

توقع منهم أن يكونوا قادرين على فعلها، فقد يمكنهم إثبات أنفسهم حسب توقعاتك. ألن تقوم بذلك إذا توقع آخرون منك ذلك؟ والثقة بالناس تساعدهم فى الثقة بك ويُحقّـزوا، وعدم الثقة تثبّط. وفقط إذا كانت تقاريرك المباشرة بها التحفيز، فهل سيكونون قادرين على الإثارة بحماس وترسيخ الثقة فى تقاريرهم المباشرة، لكى يستطيعوا التحفيز حتى المستويات الأقل، حتى يصبح كل واحد ملتزما بمسئولياته.

وحتى ولو أطلقت الناس لفعل العمل الذى يُحتاج فعله، فما زلت تريد منهم أن يعرفوا أنهم ليسوا وحيدين ومُتخلّى عنهم. "تأكد من أنك لن تتخلى عن دورك فى العمليات. فالقصور فى ركيزة العمليات يشابه القصور فى الاهتمام. "ذلك ما يقوله بيتر مانيتى، العضو المنتدب لـ Us West Wireless. فعندما تطفو قضايا ولا تستطيع توفير ما تتطلبه من مدخلات، فذلك مثل

الزوج الذى ذهب لمهام متصلة بالعمل لمدة سته أسابيع، وحينئذ عند عودته لمنزله يأخذ عجلة القيادة مخبرا زوجته بكيفية إدارة شئون المنزل."

عليك أن تثق بهم ليؤدوا عملهم جيدا. وأسوأ عضو منتدب يقول بعض الروايات مثل "إرجع لى بعد ما تربط حذاءك" ، فذلك العضو المنتدب غارق إلى أذنه فى كل تفصيلة لدرجة أنه فى الحقيقة ليس لديه أى منظور ولا يعرض أى ثقة فى الناس. الآن، عليك أن تكون على بيّنة متى أن العمل لا يجرى، عندما الناس تحت رئاستك لا يفعلون المفروض أن يقوموا به. لذا فتحتاج إلى نقطتين ارشاديتين مقدما:

١- ان يكون لديك برنامجا "التصعيد" قضايا معينة. فمثلا، أحد الأعضاء المنتدبين طلب معرفة أنشطة أكبر خمس عملاء فى كل الأوقات. وطلب تحديثها شهريا بخصوص "أين موقفهم، وأين مكان الشركة معهم، وأين المساعدة المتطلبة لهم. وحتى لو كان الموقف به تفويض فى السلطات، فهؤلاء العملاء مطلوب رفع تقارير عنهم إلى العضو المنتدب بصفة منتظمة.

٢- ليكن لديك "تقارير على أساس إستثنائى" حيث تُحضَر القضايا التى يهمك متابعتها ولا تراقبها عن كثب ولكن الآن تريد أن تكون على بيّنة منها.

٥- كن على قمة الأشياء دائما (على بيّنة)

ليكن لديك تقارير دورية عن وضع الشركة (للمشروعات الأطول)، فتلك مسئوليتك فى تتبُّع ما فوَّضْت فيه، وتستطيع فعل ذلك واحدا بعد الآخر أو فى مجموعة. وفى المجموعة فتستطيع الالتفاف حول المنضدة، مع كل شخص، وإعلام الآخرين بأحداث ما آلت إليه الأمور.

وأنك تستطيع أن تبقى على قمة الأشياء وما زلت تطلق للناس حرية العنان. وعندما تتابع، لا تكن محيطا للشخص، وليكن لك كمية معينة من نفاذ

الصبر، ولكن أيضا كمية معينة من الثقة. فقد إعتاد عضو منتدب سابق لشركة جيليت القيام بجولات لزيارة المصانع والعمالة فى الميدان أو عندما العملاء يزورون الشركة فى جولة خاصة. تلك هى طريقته فى التجوال والانصات إلى العاملين فىالخط ألأمامى بدون تخطى "حدود" مديرى الإدارة الوسطى. فهو يستطيع مباشرة أن يرى ما يجرى بدون أن يظهر تفحصه لهم. وعضو منتدب آخر يطلب عامليه – البائعين بالتليفون – telemarketing،طالباً المنتجات التى يود شراءها. فهو يشتبك معهم فى محادثات من "ما أكثر المنتجات مبيعا؟" و "ما هى المشاكل التى قابلتك مع هذا أو ذاك الناتج؟" و "ما الذى تنصحنى به لناتج لا يكون لديك؟". والعضو المنتدب لشركة كيكومان يحب زيارة محلات السوبر ماركت ليرى عرض صلصلة الصويا الخاص بشركته "فأنا أنظر إلى كيفية عرض المنتجات، وأراقب المتسوقين يقارنون بين مختلف المنتجات – تلك هى الطريقة التى أرى ما يمكن أن يكون السوق، فعليك أن ترى بعيونك فعلا." ذلك ما يقوله موجى، العضو المنتدب للشركة.

وكمثل بيل بلونت، العضو المنتدب لـ Power Motives، فهو يقول "إذا كان شغل معين له أهمية خاصة لشركتك، فمن المستحسن أن تضم نفسك فيه." وعندما ترى شخصا يعمل شيئا عظيما على الأخص، أخبر الشخص بذلك. ويقول المدير العام لـ Trump Internationa! للشخص "أنت تمثلنى جيدا والشركة، شكرا لك."

وبالرغم من عدم التفويض لذاته، فلقد خبرت الكاتبة ذلك فى هونج كونج، وفكرت فى أنه مثال يستحق الذكر لـ " مدير صالة الطعام" فى مكوثه على قمة الأشياء: فلقد كنا نتناول عشاءنا فى فندق بننسولا، وأخذ الجرسون (النادل) Waiter طلبنا، وخدمنا مع زميل له، ومساعد الجرسون Busboy أحضر الأدوات الفضية الخاصة بتناول الطعام. وعندما حان الوقت لازالة الأطباق بعد تناولنا للطعام، كان من يقوم بذلك مدير المطعم. وأخبرته الكاتبة

أنه "فى الولايات المتحدة الأمريكية يقوم مساعد الجرسون بذلك." فأجابها " أنا أعمل العكس هنا، فبينما أنظف المائدة ، أسمع التعليقات عن الأكل والخدمة من الزبون. فذلك هو الوقت لأتعلم إذا كان غير مسرور."

٦- ليكن لديك فحوصات لقياس التقدم

ليكن لديك بصفة منتظمة، مراجعة رسمية التى يتوافر بها قياسات معينة، أهداف، أو نقاط فحص check points. إبحث إذا كان شئ ما يدخل "دائرة التقارير الاستثنائية". " ذلك كمثل فريق كرة القدم يجرى فى الملعب، فهناك عدة ألعاب مُخططة، ليست واحدة." ذلك ما يقوله مارك باسكريللا، العضو المنتدب لـ Crown American Realty Trust. "وظيفتى هى شيئان: الفحص المستديم لكيفية تحركنا تجاه هدفنا، والفحص، حيث الأشياء التى تعجزنا عن التقدم وما يمكننى أن أساعد."

٧- إحتفظ بالسيطرة على الموارد

حينما يكون الناس منشغلين فى العمل، فليسوا دائما منتبهين للصورة الكبيرة، خاصة صورة "الموارد" الكبرى، ولكن ذلك هو ما يجب عليك. ذلك هو ما يبقيك على القمة عند تفحص الأشياء. إنك تُفرض السيطرة هنا، وذلك لا يمكن تفويضه. ويقول توشر " عندما أتحدث إلى أناسى وأرى الذى يجرى، فأحيانا أناقض نفسى. فلديهم ميزانية ولكن أخبرهم بأننى سأتجاوز، "وسأبحث عن أمر الشراء لإتمام إجراء شئ ما." وسأفضّل أن يكون لدى ١٠٠ ضيف سعداء ومراقب مالى واحد غير سعيد." فإذا لم تسيطر على الموارد، فكيف ستحقق أرباحا وتبقى فى الأعمال Business.

٨- كن قادرا وعازما على المساعدة (عندما تُسأل)

ساعد فى حل المشاكل، ساعد بالموارد، ساعد بالجداول الزمنية، أو ساعد بالأفكار. إعرض قدوتك وعزمك على العمل فى الخنادق، واجعل الطين يغمر يديك. فالناس تريد أن تعرف ما أنت تعرفه والذى يُتطلب لجعل الأشياء تحدث وعازمون على فعل ما هو ضرورى.

أحدالأعضاء المنتدبين أخبر الكاتبة أنه يتأكد من فعله الشئ البسيط من وضعه بطاقة اسمه على صدره مثل ما يرتديه العاملون لديه عندما يكون فى المصنع. إنها تلك الإيماءة الصغيرة لهم ليروا أنه يفعل ما يتوقعه منهم. بيزوس، العضو المنتدب لـ Amazon . com, معروف عنه عمله على خط التجميع عند الاحتياج إلى ذلك. مايكل إيزنر يحب إختبار أحدث وسيلة انتقال فى ملاهى ديزنى. روبرت مردوخ، صاحب شركة Newscorps يعبث بمانشستات الصحف. يقول دان آمو، العضو المنتدب لـ AFLAC "أستطيع بسهولة التفويض طالما لدى الثقة فى أناسى، فهم تماما يعطوننى الجديد، ولا حتى أشترك جزئيا حتى لا ينتهى الأمر بأن يكون لى بعض الملكية، فذلك يُقصى من الذين يجعلون الأشياء تحدث. الآن، وعندما مدير تسويقى يكون بعيدا عن الشركة لشهور قليلة ويسألنى عن تحضير سابقة مبيعات له، سأقوم بذلك. أنا أشارك عندما يطلبون منى فعل أشياء معينة " و " أجد نفسى مشتركا عندما أرى أشياءا تحدث ولا أحبها. فعلى سبيل المثال، عندما وصلت لمنزلى أحد الأيام ومتفحصا للبريد، وجدت خطابا من شركتى، مثل ما يتأتاه كل العملاء. كان معنونا إلى "عزيزى المستر دانيل آموس" الآن ، كل واحد يعرف ذلك ليس فيه ايحاءا بالخصوصية. أخبرت أناسى أن ذلك يجب أن يكون " عزيزى دان" أو "عزيزى السيد \ دان" لإعطاء الاحساس بالحميمية. وكان الخطاب موقّعا "خدمة حائزى البوالص" وبدلا من ذلك طلبت منهم ذكر اسم الشخص، فأنا بالتمام أقوم بالضبط الدقيق للعمليات Fine tuning.

٩ـ خطّط للأخطاء

توقّع الخذلان. عليك أن تَدَع الناس تفشل ليتعلموا. فرغما عن رقابتك الدقيقة، مع التفويض، ستحدث الأخطاء. فعندما تفوّض، فأنت تعطى الناس الحق لعمل أخطاء. وعندما يرتكبون أخطاء، فهم مسئولون عنها ولكن بدون تعريض وظيفتهم للخطر لذلك. لا تربكهم، هَـدِّئهم بخصوص ذلك، حرِّر خوفهم من الانتقام. (هذا الخوف هو الأكبر سبب لمزيد من الأخطاء) "فوِّض السلطة لإتمام مهمة ومعها المسئولية." ذلك ما تقوله جوان جستوفان، نائب رئيس شركة 3M. ذلك يشمل الأخطاء.

جاك ولش من جنرال الكتريك يخبرنا بالقصة عن وظيفته الأولى فى مدينة بتسفيلد بولاية ماساشوتس الأمريكية، حيث حدثت كارثة وتطاير المصنع وكان عليه التوجه إلى ولاية كونيتكت لرؤية رئيسيه ويشرح لهم ما حدث ، وبدلا من كونهم غاضبين، فقد كانوا مساندين ومشجعين. "وبوضوح تعلمت منهم أن يجب أن يكون لك أخطاء، فهنا فقد فجَّرتُ مصنعا ولم أفصَل من عملى ولم يصيحوا فى وجهى أو حتى إنتُقِدت." فعندما تُفوِّض و "تُراجع" بصفة دورية، دون ملاحظتك الدقيقة إذا كان شخص ما ضعيفا ويحتاج مراجعة لكثير من الأحيان. والعضو المنتدب يكون القدوة ويُؤمَل فى إلهام الناس ليتبعوه. وعند حدوث غلطة: إسمح بها، وأعلِّم بما ينبغى عمله لتصحيحها، أصلحها، وإذكر كيف سيُجرى تجنبها مستقبلا. إستكمل المسيرة، وحاول ألا تدعها تحدث مرة ثانية، ذلك إذا كانت خطأ أمينا.

والآن، إذا كان لديك تحديا لسلطتك، فمعنى ذلك أن المشكلة تختلف عن كونها تفويضا. والأخبار السارة بخصوص الأخطاء هى:

١ـ إذا كانت إدارتك للأمور هزيلة، فإنك تقدر على تحمل أخطاء أكثر أو أكبر.

٢ـ عادة ما تختلط عليك الأمور فى شئ أنت تعرف أنه الأحسن، ولكنك تصبح متراخيا.

٣- الأخطاء هى أحسن الأمناء الناصحين لك لأنها الشرارة التى تشعل مساعيا جديدة.

فى إحدى الأمسيات تجمعت مجموعة فى دار العضو المنتدب. فقد أكملوا البناء المتكون من ٢٤٠٫٠٠٠ قدم مربع ليكون مقرا للإدارات العامة، فى الوقت المحدد، وفى حدود الميزانية، وكان التجمع بمثابة "شكر لهم". وقام العضو المنتدب بوضع ورقة مالية من فئة ٢٠ دولار على الأرض وسط المجموعة، وقال "أخبرونا عن الأخطاء التى حدثت فى هذا المشروع، وأحسن واحد سينال ألـ ٢٠ دولار." فمع بعض التردد الطبيعى فى البداية، تطوع الناس بتخبطات مختلفة "غير جوهرية". ولكن مع تدافع الذكريات ورؤية الناس كيف أن المجموعة تتعلم من مزالق اللسان للآخرين، فلقد طُرح الكثير والكثير، وكان الناس فعلا يشاركون مرحا فى قصص حروبهم. وفى النهاية سأل العضو المنتدب زوجته "من الذى تظنين سينال ألـ ٢٠ دولار؟" فأجابت " كلهم يتحصلون" وقد تم ذلك.

وما يقصد من هذه الرواية هو أنك تتعلم من تلك النكسات. وبالاستعداد للمحتوم، فإنك تُوجد ثقافة مهيأة، عازمة، وأكثر احتمالا لقدرتها على رد الفعل. "فاللحظة، فكّر، الآن، فى كل أنحاء الدنيا هناك الناس الذين يمارسون التقدير السئ؛ وشخص آخر، فى تلك اللحظة، من المحتمل أن يرتكب خطأ حياته." ذلك ما يقوله الكوميدى جورج كارلن.

١٠- تحمّل مسئولية النتائج

عند التفويض: شجّع، احتفظ بالقوة الدافعة Momentum، ساعد فى حل المشاكل، الالتزام بالمواعيد المقررة، إمكث فى حدود الميزانية. أن تظل موحيا بالألفة والدفء Intimacey، ملمّا بما يجرى familiar على العمليات، لك مراجعات. دع الناس بالعمليات (بالتشغيل) يعرفون أنك هناك معهم، وتذكّر ***أنك مسئول عن أى شئ يفعله أناسك***. (ذلك بخيره وبشره).

١١ـ إنسب الفضل لأهله

ابذل أحسن ما تستطيع لمطابقة الاعتراف بالفضل مع العاملين أو فريق العمل. فرأسمالك العقلانى هو الأكثر قيمة لك، فارعيه. فأنت تأخذ اللوم، واعطهم الفضل.

١٢ـ تخاطبات العضو المنتدب Communications

للتفويض الجيد: خطط، قيّم، توقع. ولكن "لا تفعلها". بنفسك. ولما كنت لا "تفعلها" بنفسك، فعليك التخاطب بفاعلية ليمكن للناس أن يفعلوها لك. ذلك يتطلب تخاطبات جيدة عندما تفوّض، تفحص، متابعة دقيقة، المساعدة فى العودة السرية من الأخطاء، وجريان العمليات عموما. ذلك يتطلب أن تكون منفتحا وصريحا، مرحا باعتدال وبثقة كلية. فالتخاطبات، ينتج عن القصور فيها أكبر المشاكل فى عالم الأعمال. ستكون أكثر فاعلية كعضو منتدب لتلك المهارة بسبب كل **الأشياء** الأخرى. فالتخاطب هو الرغبة ولكن أيضا أسلوب النغمة وإختيار الكلمة. فهو الأداة الأكثر قوة لديك للفعل الجيد أو إحداث الضرر.

اللسان يكون ولكن ثلاثة بوصات طولا، علاوة على ذلك فيستطيع قتل إنسان إرتفاعه سته أقدام.... ـ مثل يابانى

" إنك لا تتخاطب بأعجمية" ذلك ما يقوله جارى ليونز، العضو المنتدب لـ Neurocrine Biosciences. "فالناس يحتاجون لأن يعرفوا أن بإستطاعتهم التحدث بحرية معك."

"إرسل لى أكثر عشرة أشياء غبية نفعلها" تصيح بها كارلى فيورينا، العضو المنتدب لـ Hewlett-Packard، أثناء سيرها تاركة المنصة بعد تجمع للشركة. "وسأقرأها!" ذلك هو تخاطب واضح للعضو المنتدب.

"نحن نعرف أن التخاطبات مشكلة، ولكن الشركة ليست بسبيل مناقشتها مع العاملين!"

والتخاطبات هى واحدة من تلك النواحى التى يفعلها الناس كل الأوقات، ويظنون أنهم جيدون فيها، ولكن الآخرون لا يظنون بالضرورة ذلك، والنتيجة النهائية تكون فشلا فى التخاطب. والعضو المنتدب الفعّال لا يستطيع أن يدع ذلك يحدث فى محيطه.

"فأنا أقدّر التخاطبات الصريحة." ذلك ما يقوله وين ويلارد، رئيس شركة بلانترز المحدودة. "فإذا لم يتوفر ذلك، فالأشياء تكون أكثر صرامة، ويصبح الناس كتومين. فعلى العضو المنتدب أن يتخلص من طريقته فى التخاطب إلى من يعلوه أو دونه، وفى المسارات الجانبية. فكل واحد له الحق فى رفع يده ويقول "أريد أكثر."

وقد إختتمت دراسة للهيئة القومية للكليات وأصحاب الأعمال أن القدرة على التخاطب كانت مرتبتها الأولى بين الصفات الشخصية لخريجى الكليات. والكاتبة تستطيع أن تخبرك بذلك الواقع سواء فى تشغيل الخريجين الجدد أو الأعضاء المنتدبين، وأن ذلك لا يتغير. واليوم نحن نتخاطب عن طريق البريد الالكترونى، البريد الصوتى، خطابات، مذكرات، فيديو، ملفات سمعية، محادثات كلامية، واجتماعات العاملين ... الخ. وطبقا لدراسة قامت بها مؤسسة Pitney Bowes فقد وجدت أن العاملين يرسلون ويتسلمون حوالى ٢٠١ رسالة فى المتوسط يوميا من كل الأنواع. تلك كثرة من تبادل الأفكار، الرسائل والمعلومات. (حوالى ٥٦٢ مليون رسالة تُتداول عن طريق America On Line (AOL) كل يوم.)

فتخاطبات العضو المنتدب الفعال هى ***توصيل المعلومات الصحيحة إلى الناس المناسبين فى الوقت الصحيح.*** وبذلك لا يكون هناك أى خلط بين القصد والانطباع. "وبالضغط على زرار واحد، يصلنى بـ ١٥٠ موقعا عن طريق البريد الصوتى للتحدث عن الأشياء الجميلة التى نساهم نحن وقطاع

نشاطنا فيها. فلقد وجدت التعليقات الإيجابية التى ثِـقـلُها (١٠ إلى ١). فعليهم أن يكونوا كذلك ولهم صدى حقيقى إيجابى، ذلك لماذا استخدم البريد الصوتى، وأستطيع أن ألحق بالرسالة مصدر البيان الإيجابى وببساطة مثريا للرسالة." ذلك ما يقوله مُورِّد ذاكرا النمو الجيد كنتيجة لجهد مدير المتجر. "فكل شخص يريد أن يكون له تعليقات جيدة تُتداول عنهم من الرؤساء، ملحقا بها رسالة أصلية من مصدر خارجى."ذلك ما يقوله روبرت بوهلر، العضو المنتدب ورئيس شركة Open Food Marts. "ولكن لدىَّ ثقة كبيرة فى المذكرات المكتوبة، وليس البريد فقط. فحينما توضع المخاطبات على الورق، فهى تُترجم إلى "آهات" ومن المستحسن أن أدعها تُنفَّذ."

العضو المنتدب CEO هو أيضا عضو مُنصت رئيسى CLO (Chief Listening Officer)

فتخاطبات العضو المنتدب ليست فقط توزيع المعلومات، ولكن الإنصات بالمثل، فعليك أن تكون أيضا CLO. فكل شئ فى هذا الكتاب سيُذكّرك بذلك: إنصت إلى نفسك والشخص الذى تريد أن تكونه، إنصت إلى العالم لتجد بصيرتك، إنصت إلى الخبراء لتشكيل استراتيجيتك، وأنصت إلى الناس الذين ينفذون خطتك الكبرى " فأنا أنصت إلى أربع أضعاف ما أتكلمه." ذلك ما يقوله المدرب Rick Pitino لفريق Boston Celtics لكرة السلة. إنصت طويلا لما فيه الكفاية لكى يسمع الناس المحيطين بك، دقة قلبك، حينئذ توقف. لا تُنصت بدون نهاية. "فهناك الوقت حين يناولونك مضرب الكرة (البيسبول)، وعليك الثبات والقيادة" ذلك ما يقوله مايكل تروفانت، العضو المنتدب لشركة G & M البحرية. "كمثل الطبيب، لا تستطيع وصف الدواء حتى تشخِّص."

فلممارسة إنصات أحسن، عليك بتذكر أن:

١- تكون عازما على الاستماع.

٢- تكون ملتزما للتعلم والتحسن مما تسمعه.
٣- تكون متسع الصدر للاختلاف بين الآراء.
٤- تكون لطيفا ومحترما فى استجابتك.

"انا أحسن المنصتين الذين أعرفهم. أنا أحسن المنصتين فى الشركة. أنا فى الحقيقة أنصت، وأتحصل على ٨٠ % من معلوماتى من الإنصات. وكثير من الناس ينصتون لأنهم خائفون من أنهم سيُهاجمون، لذا فهم منتبهون لحماية ذاتهم، ولا أقلق بخصوص ذلك، وحتى نادرا ما أفنّد أى شئ قيل. فبالضبط،أسأل مجموعة من الأسئلة، فكيف تستطيع القيام بوظيفتك إذا لم تستطع الانصات وتكون منفتحا لمعلومات جديدة؟" ذلك ما يقوله كيرت كارتر، العضو المنتدب لشركة جِلبرانسون.

أحد العضوات المنتدبات الإناث التى ستظل غير معروفة، لديها أحسن التعليم الأكاديمى الممتاز، ودرجات علمية متقدمة من أرقى الجامعات الأمريكية ذات البرج العاجى وكذلك من قمة المدارس الأجنبية. ولكنها لم تنصت، فقد كان إهتمامها منصبا على كيفية تقديم الكلمات الصحيحة أكثر من أخذها فى الاعتبار ما يقوله الآخرون أو كيف كلماتها كانت تؤثر فى الناس.

فعندما تحاول الانصات، **لا:**

١- تحاول قراءة ما يدور فى أذهانهم، ولكن ،جرد استيعاب كلماتهم.
٢- فكّر فيما ستقوله تاليا.
٣- إنتق ما تستوعبه، مجرد الأجزاء التى تريد تلقيها بإطراد.
٤- تُقاطع وتخرج عن الموضوع.
٥- تعط إستجابة إيجابية عندما تكون فى الحقيقة سلبية فى رد فعلك الكلامى أو عدم رد الفعل.
٦- تحلم.

"فأنا أنصت إلى الناس، وأتنبأ بما سيقولوه. أرجعه إليهم ثانية بطريقة مُنظمة." ذلك ما يقوله روبن ماركس، الرئيس والعضو المنتدب لشركة Colgate Palmolive، فذلك جزء من وظيفتى.

أنصت، وعندئذ قل قليلا، ولكن تأكد مما تفعله قولا، فذلك له ثقله. والارشادات التالية ستساعدك فى تكشُف تخاطبات دقيقة بسرعة.

١- إجعلها بسيطة ومنظمّة

إجتهد لأجل " روح الإنجاز" عندما تتكلم. فكّر بخصوص "الفرقعة" Sound bite فى أعمال الميديا، حيث المُحاور يستخرج بيانا ذا وقع ويكوّن أهم الأنباء Headline. ومستشارة بشركة ماكينزى كانت تخبر الكاتبة بخصوص عميلة أنثى تعمل فى الإدارة العليا لكلينتون (رئيس الولايات المتحدة الأمريكية)، " تنصت بعينيها. والكثير ينساب داخلها ولا يذهب من الكثير إلى الخارج. فهى تدعُـك فقط تعرف مـا تحتاجه أنت لتعرفه. " الايجاز ليس كافيا ....

٢- عليك أن تتلقى الكلمة التى تقول الشئ الصحيح

يقول الكاتب إلمور ليونارد "أحاول إستبعاد الأجزاء التى يتخطاها الناس". ويكتب أحد المحررين فى جريدة الواشنطن بوست عن الامبراطور اليابانى أكيتو "كل كلمة تتراءى تحمل عبء القرون. فهو يزنها بثقل، ويعززها ثانية، ويطلقها كارها للتاريخ." وقد كتب الفكاهى الأمريكى هنرى هويلر فى عام ١٨٥٠ "كلما كان لدى الإنسان الكثير من الأفكار كلما قلت الكلمات التى ينتقيها للتعبير عنها. فالناس العقلاء لا يتكلمون لقضاء الوقت، فهم يتكلمون لتوفيره." وفى كثير من الأحيان فالناس تتمثل كما لو كانوا ينصتون بينما هم ليسوا كذلك على الاطلاق. فلا تدع نفسك فى هذ الموقف. إما أن تنصت أو تظهر أنك خارج تلك المحادثة. ولبعض الناس فى كثير من الأحيان ، القدرة على اللغو فقط لاستنفاد طاقتك. ذلك إنصات مفقود، وتستطيع

أن تخلص نفسك من هذا الموقف بتعليق أمين "أننا نستطيع التكلم طوال اليوم عن ذلك، ولكنى أعتقد أن لدى القضايا الأساسية، لذا فلنتقدم بما يمكننا من إتخاذ القرار."

فلتكن مثل قاضى المحكمة، ينصت إلى كل الجوانب، استوعبها. حينئذ كن آخر من يتكلمون، ولا تكن أول شخص يطرح رأيه. فهناك وقت لتنصت ووقت للفعل.... -- مايكل تروفانت، العضو المنتدب لشركة G&M البحرية.

ومن الطبيعى، إذا لم تُرد من الآخرين أن يضيِّعوا وقتك، فلا تضيِّع أوقاتهم، إختصر فى الحديث، والدخول مباشرة فى الموضوع. **وهناك** وقت لا ينبغى أن تكون فيه موجزا جدا، ذلك عند إجابة سؤال لشخص ما قد فوَّضته. إشرح أكثر مما تحب أن يكون، فذلك يزيد من مستوى راحة الناس عندما تزودهم بكثير من التفصيلات. فإنك لا تريد أبدا أن تشبه كمن يتفادى الأسئلة الصعبة أو تُبسِّطها كثيرا بدون التعامل مع القضايا الهامة.

وعندما تستعمل كلمات "قليلة"، فتحتاج لأن تفكر أولا بخصوص وقعهم. إختر وإستخدم الكلمات المناسبة. فعندما أنصتُ إلى ليوكيلى، العضو المنتدب لـ Coors، تعلمت منه كيف يصوغ الأشياء. **فبدلا من القول "ما الذى عليك أن تسألنى عنه..." فهو قال "دعنى آخذك إلى مكان ما مختلف". فبدلا من بدء التعبير بـ"دعنى اشرح ذلك لك..." فهو قال "دعنى ارسم لوحة قد يكون لها معنى لك."**

لإعداد المسرح الكبير، فذلك يتطلب تخاطبات فعالة. التخاطبات للتفويض، للتدقيق عن الذى فوِّض، لتصحيح الأخطاء، ولمكافأة النجاح، إنه الإعداد. أنصت أولا، ثم إعط وخذ معلومات.

٣- إجعل التخاطبات ذات اتجاهين لكثير من الوقت ما أمكن

توقَّع ما يجرى وإشترك فى حوارات كثيرة، فإنك تتحصل على أحسن النتائج بتشجيع الناس على المناقشة "الفرصة، التحدى، وما يظنون ما يجب فعله" كما تفعله أيضا. ذلك طريق ذو إتجاهين.

الآن، قد تكون متعاملا مع مشكلة ولها حل جاهز فى ذهنك. ذلك رائع، فالعضو المنتدب الجيد عادة ما يفعل ذلك. ولكن الأكثر أهمية هو الترسيخ فى ذهن الناس أنك تقدّر آراءهم بسؤالهم أولا وإشراكهم فى تبادل الآراء من خلال اتجاهين بخصوص ذلك. وفى كثير من الأحيان، يكون أسهل وأسرع ان تفوّض مباشرة وعلى الأخص بدون مناقشة. ولكن إذا أردت مساندة مُحفّزة، فمن الأحسن لك أن لا تختار هذا المنهج فى كثير من الأحيان.

٤- إسأل أسئلــة للتوضيـــح، للتحقـــق، للبقـــاء فى الموضـوع، إقتفاء آخرين، وتجنب الإفتراض.

ولا تظهر كأنك "تعرف كل شئ". فالإجابات على أسئلتك توجهك إلى الأسئلة الحقيقية التى يجب أن تسألها لكى تنتهى بنتيجة تريد تحقيقها. **"فالقواد العظام يسألون أسئلة مثيرة، إستفزازية، ومصحِّحة لمفاهيم. فالأسئلة الجيدة تبين أنهم مشاركون، وايضا يُثرون التخطيط وإتخاذ القرار. وينتهى الأمر باحترامك لرؤيتهم الداخلية، كذلك تقديرك لمشاركتهم" ذلك ما يقوله مندى كريدى، مدير التعليم التنفيذى، ببسى كولا.** "الناس إعتادوا على الحضور والتكلم إلىَّ، وظننت أنهم يريدون قرارا." ذلك ما يقوله جيم بريلا، العضو المنتدب لـ Ingersoll Rand. "فليس من وظيفتى إتخاذ كل قرار. فوظيفتى هى التحقيق الدقيق حتى يعرضوا على بساط البحث قرارهم الخاص، فانا دائم السؤال."

٥- إعط الناس معلومات مبنية على كيفية حاجتهم لاستلامها، وليس على كيفية ما تحب أن تعطيها.

فبصرف النظر عن أحسن مقاصدك، فسيُساء فهمك. فكل واحد يرى الأشياء بصورة مختلفة. إفعل أحسن ما تستطيع للأخذ فى الاعتبار التباين الذى قد يراه الآخرون فيما تتكلمه أو تسأله. إختر أحسن الطرق الممكنة لتناول "ما ترسله" ثم أنصت إلى إستجاباتهم لتقييم كيفية تناولهم لها، ولكن لا تفترض انك تعرف. إسأل كيف فسَّروا ما قلته.

إذا لم تسألهم، فلن يسألوا أناسهم وذلك يمتد إلى أسفل السلسلة، ناتجا عن ذلك حيرة مزدوجة. وحتى إذا كنت متأكدا تماما من أنك تعرف كيف فسَّروا بعض الشئ، إسأل. فالعضو المنتدب فى تلك الأيام عليه ان يكون قادرا على أن "يعزف" لكل المستمعين. ذلك يعنى أشكال الشخصية، الثقافات، ووظائف الوظيفة.

٦- حينما تقوم بالتحدث، كن واضحا وموجزا

لا تتكلم بتدفق من الضمير، ولا تفترض assume. تكلم على المفتوح تكلم بوضوح لا لبس فيه.

٧- لا تتحدث أبدا لشخص ما كما لو لن تقوم بأعمال معه مرة ثانية

أنت تعرف ما أعنى، فهى طريقة النطق بكلمات لاذعة للقائم بالاستبيان عندما يطلبك تليفونيا الساعة السابعة مساء (بالكاد بعد عودتك من عملك)، أو السكرتيرة لسمسار البورصة التى لا تستطيع أن تجد حسابك، أو عامل السوبر ماركت الذى يدع أناسا آخرين يدخلون الصف قبلك بدون قول أى شئ، والناس الذين تظن انك لن تراهم أو تتعامل معهم مرة ثانية. قد تكون مصيبا، وقد لا تكون مضطرا لذلك. ولكن قد تكون مخطئا، فقد يكون هؤلاء الأفراد لا يستطيعون الوقوف كثيرا لمرضهم بالسكر، أو لمرضهم بالقلب.

تستطيع أن تكون متملقا، ليس مسببا إرباكا أو توبخ بقسوة. فلن تتحصل على شئ فى المدى الطويل أو المدى القصير بتقريع شخص ما على إنفراد أم أمام العامة. إعط إنتباها للغة بدنك، فإذا كان مثل الاضاءة الساطعة لنيون العلامة "فأنت غبى جدا" فقد يمكنك بيان وجهة نظرك، ولكن ستمحو قيادتك.

٨- كن متسامحا، فالواقع أن الطرف الآخر مُحتمل عدم إتباعه نفس قواعد التخاطبات التى وضعتها.

فالناس الآخرين ليس لهم التنشئة، التدريب، أو الانكشاف exposure الذى لديك، وقد يمكن أن لا يكونوا قرأوا هذا الكتاب. ومن الممكن أيضا أن تفهم أنه عندما لا يتفق الناس معك أو الاعتراض على شئ قلته، فذلك ليس عدم قبول أو عدم ولاء، ذلك قد يكون فقط أسلوبهم. أحد نتائج التخاطب الجيد هو أنك بسبيل تعلمك للأشياء التى تسبب النزاع، ولا تحمل ضغينة لما قد قيل.

٩- لا تتجاهل كيف يستجيب الناس لك شفهيا وغير ذلك..

لا تخمن ، إسأل .. أنظر كيف تُرى الأشياء مقابل كيف إنتويت أن يكونوا. إسأل تحويرا لـ "كيف أنا فاعل" التى رددها العمدة السابق لمدينة نيويورك إد – كوخ.

١٠- لاتكن مُملاً

فعلى سبيل المثال، لا تستخدم نفس كلمة الاستجابة الانصاتية، مرارا وتكرارا، فمثلا "O.K" "O.K" "O.K". إعط تنويعا، مثل ، "نقطة جيدا"، "أرى ما تقصده" "بالتمام" "ذلك صحيح".

ولا يمكن أن يكون لك سحنة أو نغمة فى صوتك مثل "أنا مشغول، إنْصرَف" وأى من الاستجابتين تعنى "أنا مضجر وليس لى اهتمام بالموضوع".

١١- لا تكن مكبر صوت إنسانى

لا استطيع أن أعدّ على يد واحدة عدد الأعضاء المنتدبين "ذى الأصوات العالية" ذلك ما قالته الكاتبة عن الذين قابلتهم. "فالنفوذ الهادئ" هو القاعدة، كذلك بلا "حدة" فى صوتك. وخبرة الكاتبة أنه كلما قلَّ ما يفكر فيه الناس، فبصوت أعلى يتكلمون.

١٢- ليكن لديك طرف ثالث يراجع بصفة دورية

إنتق أحد الأشخاص لحضور الاجتماع معك. دع هذا الشخص يكون عيونك وآذانك لكيفية عملك، فغالبيتنا ليسوا موضوعيين عندما نتناول موضوع فعالية تخاطباتنا. دع هذا الشخص يعرف أهدافك وتناول التغذية المرتدة من ملاحظاته بخصوص عملك مع الآخرين.

١٣- خذ الوقت والجهد لكتابة ملاحظات بخط اليد إلى العاملين

فتسلُّم ملاحظة متكوبة بخط اليد على ورقة مكتبية للعضو المنتدب، هو بهجة صغيرة لأى واحد، ولكن أكتب بخط مقروء بما فيه الكفاية لكى يتمكن الشخص من قراءة ملاحظتك. وتحكى القصة أن خط يد مدير تحرير إحدى الصحف كانت من الرداءة لدرجة أن أحد العاملين لديه والذى فصله، استطاع أن يمرر ملاحظة بخط اليد كخطاب توصية لتولى وظيفة أخرى.

فقطعة بخط اليد مكتوبة جيدا تقدم الكثير من الفوائد:

١- إنها تصنع نقطة أكثر قوة (فمن خلال التاريخ، "كان القلم أقوى من السيف." طبقا لنابليون).

٢- أنها تبين وتأخذ كثيرا من التروّى.

٣- أنها تعطيهم شيئا للقراءة، المراجعة، وتنعكس على صاحبها عند الاحتياج لجرعة من التقدير.

عندما تترك رسالة على البريد الصوتى لشخص ما

أول شئ، اترك اسمك ورقم تليفونك، قبل ذكر سبب المكالمة لكى لا يحتاج المستقبل إلى إعادة سماع كل الرسائل للوصول إليها. تكلم ببطء، ولكن اجعل الرسالة سريعة. إترك موجزا لماذا المكالمة لتجنب مدة طويلة للمكالمة. فلقد عرفت الكاتبة عضوا منتدبا لشركة لإدارة الوقت يطلبها ثلاث مرات بدون إخبارها بالموضوع "الماذا." واستمر نداؤها له على البريد الصوتى والسؤال "ما الذى أردته." التكلم هنا بخصوص ضياع الوقت، وذلك من وجهة نظر خبير!

وعندما يكون كل واحد – بما فيهم أنت – قلق، مشتت ذهنيا، والعقل متبلد الحواس، غارقا فى أوراقه، فإن الأكثر أهمية أن تكون رقيقا فى تخاطباتك.

*   *   *

الباب الخامس

إحتفـــظ بصحبـــة خيـــرة

* ما الذى يستدعيه الأمر لصحبة جيدة.
* كيف تجتذبهم.
* كيفية الاحتفاظ بهم.

هو يعاملني كشخص ذى كيان. هو يرعاني، ولذلك فأنا أحرص عليه. إنه لشرف كبير أن أعمل هنا.

عضو تنفيذى بشركة فرانك روسل

بخصوص جورج روسل، العضو المنتدب

هل أناسك يقولون ذلك عنك؟الناس فى شركتك هم الذين ستحقق معهم النتائج التى ترجوها، فلن يكون ذلك تماما بمفردك. إذ يجب أن تجتذب وتحافظ على الصحبة الجيدة. (وكأذكياء مثلك، فعليهم أن يكونوا أكثر ذكاءا. وتعرف الكاتبة أن ذلك عسير عمله ولكن ذلك هو وظيفتك.) وتحتاج إلى أن تتفهم الناس، تعبؤهم، تلهمهم، بل حتى تشكلهم – وهم من داخل وخارج الشركة.

ووظيفة العضو المنتدب هى استعراض لشخص واحد، ويمكنك أن تقوم بذلك بمفردك. وتحتاج إلى أن تُزوِّد بهذه البصيرة، وتدع الناس إلى الإيمان بها لكى يقوموا بفعل العمل الضرورى. ذلك يستوجب الكثير من التخاطبات والوضوح، ذلك من حيث عليك الأداء. والموضوع كله يدور حول كيفية التعامل مع الناس، فإنك تستطيع أن تطلب وبالضبط تتوقع منهم فعل العمل فى أقل من ١% من الوقت. فإذا كان على الناس أن تريد العمل لك ومعك، فعليك أن تكون هذه النوعية من الأشخاص الذين يستحقون أن يلتف الناس من حولهم. ذلك لماذا بدأ هذا الكتاب:

بـكن بذاتك، ما لم تكن أحمقا، وتحتفظ بصحة جيدة بتقدير أناسك أكثر من عملائك. عامل أناسك جيدا وسيعاملون الآخر (مثل العملاء) بنفس الحسن، ومعاملتهم بحسن لا يعنى تراخيك معهم. إعط للناس مسئولية كبيرة وسيعملون بها، ثم تفاخر بهم كل الوقت، وتصفق لهم.

جورج روسل، السالف الإشارة إليه، والكاتبة كانا يتحدثان عن توظيف الناس الطيبين. فقد أخذ قلمًا، ورفع يده عاليا ممسكا به، ورسم خطا وهميا أفقيا، وقال "ذلك مستواى من الكفاءة العقلية عند هذا المستوى، وإذا وظَّفت أناسا تحت هنا (راسما خطا وهميا آخر أسفل الأول) فما الذى سيحدث للمؤسسة؟ فإنها ستأخذ نفس الاتجاه. أليس كذلك؟ فإذا وظَّفت أناسا أكثر براعة منى (راسما خطا آخر، تلك المرة فوق رأسه)، فإلى أين ستتجه المؤسسة؟ إنها ستتجه إلى أعلى. أليس كذلك؟ فعليك أن تحيط نفسك بأناس أحسن منك – فذلك فقط يجعلك تبدو أحسن، وتؤدى وظيفتك بسهولة أكثر.

إجلب أناسا طيبين – ليس أناسا عظاما!

كل الأعضاء المنتدبين يخبرون الكاتبة بإحاطة أنفسهم بأحسن الناس. والآن، عليك أن تتعجب، أليس كل الناس الطيبين قد حصلت عليهم للحين؟ " حسنا، فالحقيقة بأن ذلك أكثر مما نصف، فإنك تحصل على أناس طيبين، أناس متوسطين، ومع إرشادك يصبحوا ممتازين، ويتعدون قدراتهم الفطرية." ذلك ما يقوله أحد الأعضاء المنتدبين. وآخر قال "حسنا، فالطيبون قد يُقبَلون كما هم الآن، ولكن وظيفتى هى أن أقنعهم احيانا." " *كتنفيذى للتعيينات ، أزوِّد باستشارات حياتية لتنفيذيين يتفكروا فى تغيير وظائفهم. ومعظم الناس يلقون بظلالهم على البيئات السابقة لعملهم، لكى يمكنهم تعريف الخواص " المثالية " التى يُبحث عنها. فهم يعتبرون قطاع النشاط industry وحجم الشركة، ولكن فى مقولة سريعة، فهم يقضون كثيرا من الوقت متحدثين عن نوعية الشخص الذى يرغبون فى العمل لديه. وكقاعدة عامة، فلقد وجدت*

أن الناس يقبلون موقعا جديدا بسبب مديرهم المباشر. فهم يرغبون أن يكونوا تحت إمرة شخص يناسب انطباعاتهم الشخصية. فكلما زادت الصفات الشائعة التي تتراءى لهم، كلما صار الالتحام المبدئي أكثر قوة. فهناك شعور بالنشاط في التعرف على شخص يمكنك معه إرساء علاقة عمل جيدة." ...- كاترين سيزنسكي، شريك أول في شراكة وايزر.

ومرة ثانية، عليك أن تكون من النوعية التي يرغب الناس الطيبون في العمل لديهم. والبعض يقول أن أكبر جزء من وظيفة العضو المنتدب هو إستجلاب الناس المناسبين، **فأنت** مسئول عن حصيلة الذين توظفهم. فبصرف النظر عن العمر أو نوع الأعمال، فالناس "يعملوها أو يفسدوُها" – وأنت. ويحتاج العضو المنتدب أن يُعيّن الشخص الصحيح، والتعويض الصحيح، ويكون شخصا ما " وسيمشون لآخر الدنيا" لأجلك.

لا تقتر بالمال عند التعويضات، فالتقتير يزيح عن المال كونه بقعة موجعة كامنة وتجهض

شهوة الانتقال. **كريستوفر داي، الرئيس المشارك، شركة باكتيون.**

وتعيين المناسب يعني استجلاب الناس الذين ذي استقامة، ذكاء، حكم، ولاء، عاطفة، أمانة عقلانية، طاقة، توازن، حافز، بصيرة، بالإضافة إلى كونه في الربع الأعلى المئوي من لب الكفاءة المتطلبة للوظيفة. وفي المتوسط، عليك أن تغيّر ٦٠% من الناس الذي يتولون وظائف تنفيذية خلال ولايتك. وإيجاد الناس المناسبين للقيام بالعمل يتوقف جزئيا على تعريف أحسن للشغل، ويستتبع ذلك أن يكون لك صورة واضحة من:

- ما العمل الذي يجب اجراؤه؟
- كيفية تنظيمه؟
- من يُحتاج لإجرائه؟

" أبحث عن شخص ذى شكل حرف T مثل الذى تعلمته فى بداية عملى فى شركة ماكنزى وشركاه. فالشخص يكون على دراية كبيرة بالكمبيوتر، الهندسة، التسويق، والمبيعات. ويعرف ما فيه الكفاية لفهم كيفية وقع كل على الآخر، ذلك قمة عمود حرف T. ثم يمتلكون أيضا تميزا فى المعرفة حيث يكونون خبراء فيها. ويحتاج الناس أن يكونوا ذى مقدرة فائقة فى الناحية التى فيها مسئوليتهم لك لتفوِّض بثقة." ذلك ما يقوله ستيف الدريش، رئيس شركة Quicken Insurance.

ولـ 'T' تستطيع أيضا البحث عن تلكم الذين:

- دائما ما يتراءى دعوتهم للاجتماعات لأن الناس تريد مدخلاتهم.
- الذين يهمهم الأمر ويساعدون تجاه ما يجرى فى أنحاء الشركة بخلاف ما يخصهم.
- دواما يساعدون أناسا آخرين فى الحصول على ما يريدون – نظراءهم، وما دونهم، وأيضا رؤساءهم.

العضو المنتدب لشركة Ingersoll Rand، جيم بريللا، المتقاعد حديثا، بنى حياته العملية ممارسا بإتساق لتلك الأفعال الثلاثة. "فالناس يساعدوك لتصبح ناجحا." ذلك ما يقوله بريللا "ففعل ذلك لنظرائك هو الأكثر عسرة بسبب المنافسة المتأصلة. ولكن إذا فعلت ذلك لهم أولا، فستتحصل على دعم أكثر عندما تحتاجه، وكمثال، عندما كان أحد نظرائى يعمل مع رئيسنا لعمل إستحواذ Acquisition، لم يكن ذلك من مهامى المباشرة ولكنى ساعدته فى إجراء ذلك، فقد أخذت مكانة نظيرى وساعدته فى بيع أفكاره للرئيس.

ومثال آخر، عندما كان لزميل لى أماكن شاغرة إحتاج لملئها فى فريقه الإدارى، أعطيته بعض من أناسى الطيبين. فليس فقط ساعدته ولكن أيضا لما كان هؤلاء الناس طيبين، فقد ذاعت شهرتى فى تجهيز أناس طيبين. وقد إرتقيت لأكون مراقبا ماليا، وتلك الوظيفة تقليديا تساعد آخرين، ولكن ذلك

ليس دائما. ففى البداية، بمساعدتى لنظرائى، فقد فعلوا أحسن مما فعلته؛ حينئذ، عندما تولوا مراكزا أحسن، فقد دارت الأمور وساعدونى."

تحصل على سمعة تكوين فريق عمل جيد

"كعضو منتدب فإنك تحتفظ بإصبعك على نبض الأعمال، فعليك أن تكون داهية بما فيه الكفاية لتعرف لمن تصغى ولمن لا تساعد. ذلك أن تكون عيونك وآذانك مسترقة ملاحظا لنفسك، وفى النهاية لصالح الأعمال." ذلك ما يقوله يول شلوسبرج، العضو المنتدب لشركة D/FW الاستشارية. "فأنت تضع أناسا طيبين فى فريق عملك، عندئذ إنتفع بهم جيدا."

وبعد تعريفك للعمل، الشخصية، الاجراء، ولب الكفاءة المتطلبة، حينئذ:

١- ***إستطلع الناس المقِلّ تقديرهم، والمقِلّ تقييمهم، وإعطهم ما يُحتاج لإزدهارهم.*** كليف دافيز، العضو المنتدب السابق لتسجيلات Arista، كان معروفا عنه إنصاته للأغانى الأكثر شهرة. وكان يبحث عن الأغانى الرديئة التى وصلت إلى القمة، وعندما وجد الشخص المسئول عن ترويج تلك الأغنية، قام بتعيينه فى شركته. وعضو منتدب آخر أخبر الكاتبة عن عمل مقابلة شخصية لشخص ما لوظيفة، وكان هذا الشخص ذا مفخرة بالنجاح، وعندئذ بحث عن ساعده الأيمن وعَيَّنه بدلا من ذلك.

٢- ***إبحث عن الناس الذين يجتذبون أناسا آخرين عن طريق سمعتهم الذاتية وخبرتهم.*** فالناس تفتخر بالعمل لدى أناس مثل تلك النوعية، وأنه من الأهمية إذا أردت، جذب الكثير منهم.

٣- ***تنوَّع فى التعيين.*** عندما تقوم " بالتلقيح الخلطى " من أناس مختلفين الذين شبُّوا بطرق مختلفة، بخبرات مختلفة، ينتهى بك الأمر بمزيج الذى يصنع صحبة طيبة.

٤ - ***حافظ على التزاماتك***. تأكد من معايشتك لكل وعودك.

وعلى الأعضاء المنتدبين للشركات الأصغر أن يحيطوا أنفسهم بأناس عظام، ولكن لا يتطلب ذلك الكثير منهم. وتحتاج الشركات الكبرى إلى التعيين الزائد، وحينئذ يتخلص مما يمكن من الناس ويبقى الأحسن.

****كم كثيرا من الوقت تقضيه فى قضايا الناس people issues...*- مساعد لـ جاك ولش، شركة GE**

**** على الأقل ٥٠ % من وقتى.....* - جاك ولش، العضو المنتدب GE.**

وسواء مؤسستك كبيرة أم صغيرة " تحصَّل " على أناس أمناء ذى عاطفة، ذى الحافز التنافسى، ذى العزم على النجاح، ذى العزم على دفع الثمن. التعيين يكون ٥٠% ممن هم يريدون أن يكونوا هنا، و ٥٠% أنا أريدهم هنا." ذلك ما يقوله بيل بلونت، العضو المنتدب لـ Power Motive. أحد الأعضاء المنتدبين أخبر الكاتبة بأن شعوره تجاه كل شخص يُعيّنه فى شركته يكون مثل الإقدام على الزواج من هذا الشخص. "نحن سنكون حول كل من الآخر كثيرا من الوقت، وستكون هناك أوقاتا جيدة وأخرى سيئة. لذا العناية بذلك الاعتبار عند هذا الاختيار."

والآن، لا نريد الكاتبة أن ترسم صورة وردية هنا باقتفاء أن الأعضاء المنتدبين يفعلون الأشياء صوابا معظم الوقت. وهم مثلك ومثلى يتطلعون ليكونوا أحسن، ولكن حتى الأحسن يرتكب أخطاءا – وأخطاء الناس هى الأسهل فعلا. ويقول أحد الأعضاء المنتدبين " أنه سئ جدا مع الناس ولست دائما ذى حكم جيد بشأنهم، فلقد جعلت كثيرا من الناس يخرجون عن صوابهم. ولست سوبرمان. " انا هو أنا " ولا أحاول أن أكون شيئا آخر. والكثير من الناس يتركون العمل لأنهم لا يحبون العمل لدىَّ ، ولكن ذلك ليس سيئا على الاطلاق. ذلك لماذا الرب صنع أكثر من شركة واحدة."

ويقول الجنرال كولن باول "كونك مسئولا يعنى أحيانا إزعاج الناس" ويوضح " القيادة الجيدة تتضمن مسئولية رفاهية المجموعة، التى تعنى أن بعض الناس سيغضبون على أفعالك وقراراتك. ذلك لا محالة – إذا كنت محترما. فمحاولة جعل كل واحد يحبك، هو علامة للوسطية (متوسط المقدرة): ستتجنب القرارات الصعبة، ستتجنب مجابهة الناس الذين يحتاجون لأن يواجهوا، •وستتجنب تقديم مكافآت تفضيلية لأن بعض الناس قد ينزعجوا. ومما يدعو للسخرية، أنه بارجاء الاختيارات الصعبة، بمحاولة عدم إغضاب أى أحد، وبمعاملة كل واحد بالتساوى " بلطف" بصرف النظر عن إسهاماتهم، ستؤكد ببساطة أنه فقط الناس الذين سينتهى الأمر باغضابهم، هم الأكثر إبداعا وإنتاجية فى المؤسسة."

واليوم، ليس الأمر هو من تريده، ولكن من يريدك. "فالأحسن والأكثر موهبة يريدون العمل الذى يثير الاهتمام، التحدى، والتمكن من السلطة. والسر فى جعل العمل أكثر إثارة وتحدى هو مساعدة الناس بأن يشعروا أنهم يغيِّـرون العالم، ذلك هو فى الحقيقة ما يعنيهم، فهم يريدون النظر إلى أنفسهم فى المرآة برضاء. كما أنهم يريدون أن يكونوا قادرين على التحدث إلى الناس فى حفلات جمع الشمل Cocktail Parties بخصوص الأشياء التى تُحدث إختلافا فى العالم. ذلك سيمكّنهم من السلطة." ذلك ما يقوله بيل كولمان، العضو المنتدب لأنظمة BEA.

إفعل كل ما تستطيع *للحفاظ على الصحبة الجيدة*. إبحث عن أحسن الناس لتحيطهم بك. وبصفة مستمرة إرفع درجة الأحسن للأحسن الآخر. تعامل مع من تتعامل معه حاضرا كما لو كانوا كلهم الأحسن، ثم حفّزهم، أعلِ تطلعاتهم، وثق بهم. (فقد يرتفعوا إلى توقعاتك). وتوظيف الناس العظماء يجعل الشخص الذى يعنيهم كأنه عبقرى لفعله ذلك. (وذلك ما يسمى أمان الوظيفة Job Security لأنه حتى العضو المنتدب يحتاج لأمان وظيفى). وللحفاظ على الناس الجيدين، فأنت كعضو منتدب عليك بالإمتنان وتقدير

الإجراء الجيد من أناسك. وأيضا عليك بالتعامل مع الموقف عندما يخيبوا أملك، وخلال ذلك كله عليك حمايتهم وفى ذات الوقت الحفاظ على ميول طيبة عنك.

إمتـــدح النـــاس

المدح (أو التقدير) هو دين عليك للناس الباذلين الجهد والأداء بطريقة فعالة. فإذا أنت رسَّخت الأفعال التى تريد أن تراها، فمن المحتمل أنك ستحصل على الكثير منها. وإذا لم تُقدِّرهم فلن يعرفوا درجة رضاك. ومن الطبيعى، انك تمتدح الأكثر إعجابا به، مضيفا سببك لذلك.

وبالمناسبة، إعط أناسك مدحا أكثر قليلا مما يتطلبه الأمر. فقد كتب مارك توين "أستطيع أن أعيش شهرين على إطراء محمود." عليك تقدير أن الناس لهم احتياجات مختلفة، ذلك أن:

١- البعض يبحث عن أمان حتى يتقاعد.

٢- البعض يريد تقدير الجمهور.

٣- البعض يريد عوائد نقدية.

٤- البعض يريد أن يُجزى كخبير.

٥- والبعض يطلب مجرد الامتنان الهادئ.

إنتبه إلى تقاريرك المباشرة، وحاول عزل الحافز الأوَّلى والثانوى لكل شخص. لا تعطهم ما تحب أو تحتاجه لنفسك، إعطهم ما يحتاجونه. والصيت هو أن معظم الأعضاء المنتدبين ليسوا جيدين جدا فى إمتداح الناس، وأكثر من ذلك فقد إعترف أحد الأعضاء المنتدبين بأنه لم يكن ماهرا فى اعطاء ما يجرى من تقدير. " أنا شخصيا لم أحتاج إليه لذا فأنا لست جيدا جدا فى إعطائه." ذلك ما يعترفون به. ولا يوجد سبب فى عدم إعطائه للذين يستحقونه. والزيادة فى الأجر هى إحدى الطرق التى يفكر فيها الرئيس كثيرا من الأحيان كطريقة للتزويد بالتقدير. ولكن كما ذكر سابقا، فالناس تحتاج إلى

الشعور بالامتنان بطرق مختلفة. وقد أخبرت أحد التنفيذيين الإناث، الكاتبة بـ "انها كانت على وشك ترك العمل لعدم تسلمها تقديرا، فهم فقط استمروا فى قذف الكثير من المال إلىَّ، ولكن ذلك لم يكن ما إشتغلت فقط من أجله."

ستساعدك الخطوات التالية، كعضو منتدب، فى الشكر بالامتنان، ومدح الناس:

١ ـ كن أمينا، ودقيقا

إذا لم تستطع وصف بوضوح وإحكام، المنجزات، فكيف يستطيع الشخص أن يكون قادرا على تكرارها؟ ومهما تفعل، فلا تمتدح الوسطية، فقد كتب الفيلسوف القديم برود هرست "المدح لمن لا يستحق هو مقطوعة هجائية Satire مقنَّعة."

٢ ـ كن مُوجزا فيها

فأنت لا تحتاج إلى مذكرة من أربعة صفحات، فجملة واحدة أو حتى عبارة ستكفى "كان ذلك ماهرا جدا" "عمل جيد" "لقد كنت على صواب." "شكرا" يكون غالبا فيه الكفاية.

٣ ـ إذكر ذلك للآخرين

قدِّر جهد الشخص بإرسال مذكرة موجزة إلى رئيس الشخص أو فى اجتماع لمجموعة او بعض من النشرات العامة الأخرى. ويقول لى–إياكوكاً " عندما أمتدح شخصا ما، فيكون بالكتابة، وعندما يستلزم الأمر نقدا لشخص ما، فأفعل ذلك شفهيا." وعندما يكون أى شئ كتابة، فإنه يميل لأن يؤخذ بجدية أكثر، ويمكن أن يقرأ عدة مرات أو يوضع فى ملف ما للرجوع إليه عند اللزوم.

٤ ـ إفعله بأسلوب متزامن

"إنه لضعف عام منى فى عدم إعطائها فى الوقت المناسب، وعندما أفعلها، فالناس فعلا يقدِّرونها." ذلك ما يقوله أحد الأعضاء المنتدبين. وبالضبط فبفعالك لذلك، فهو مُوسَّس على كيفية طلب الفرد للتقدير. قم به عندما يحتاجه

الشخص و سيكون فى أحسن درجات الامتنان له. وقبل ترك المكتب، حاول تذكر شئ ما من التقدير أعطيته لشخص ما ذلك اليوم. وإنك لن تستطيع أن تكون كسولا جدا فيما يتعلق بالجهد المُبذل، ولا أن تكون خائفا من ذلك.

٥- إعط الشهرة بطرق مختلفة

عن طريق e-mail، أو مذكرة موجزة ملصوقة على مكتب الشخص، أو فى النشرة الاخبارية الالكترونية electronic newsletter، بهدية، أو دعوة للعشاء أو إلى حدث رياضى، أو خذهم و رؤساء إداراتهم للغذاء لتكريمهم أو تزويدهم بخدمات مالية استشارية. ويقول بيل وارن، العضو المنتدب لخدمات التفتيش الوطنية "عليك أن تقوم بذلك جيدا. فشئ واحد فعلته بالضبط هو عندما استأذن صحفى فى عمل مقالة عن بعض الأشياء الجديدة التى تقوم شركتنا بعملها. أخبرته أننى سأتحدث معه إذا وافق على التحدث إلى العديد من أناسى أيضا." وتقدير وارن لأناسه جعلهم أبطالا فى الشركة ومقار سكنهم عندما شوهدت تصريحاتهم فى الصحف. وببساطة فسؤال رأى شخص ما يُعتبر مدحا، فمعرفة أن "أعظم إدارى top dog " يظن أن لديك شئ هام مهم قوله يحمل تقديرا هائلا للناس.

٦- ســـانِـــدْها

وفى كلمات أخرى، فلا تلق بتمديح مثل غلاف الحلوى. قلهُ وإعمل بعض الشئ بخصوص ذلك. والكاتبة تكتب لك هذا الكتاب كما لو كنت عضوا منتدبا – وأنت كذلك – لحياتك! ولكن إذا لم يكن لديك فعلا لقب العضو المنتدب، حينئذ إعط إنتباها خاصا إلى تصاعد التصفيق بالاستحسان. وفى كثير من الأحيان، يظن الناس أن ذلك غير ملائم، ذلك مُساء جدا توجهه. فكّر بخصوص ذلك، فالعمل بجدية كما تعرف يكون ضروريا لتصبح عضوا منتدبا، وإنه شئ جميل لتقديرك. والأعضاء المنتدبون يخبرون الكاتبة بأنه لا حاجة لهم " للامتداح ". لا تصدقهم. افعلها بأى حال. كن متسقا – وأمينا ومخلصا – فى التنازل عنها أو إهمالها أو طرحها جانبا. يقول بيتر دراكر أنك

تخاطر بلا شئ، بالمبالغة فى تقدير رئيسك. فإذا كنت لم تبالغ فى تقديره، فعندئذ يكون لك حليفا قويا.

٧- كــن حذرا عنــد الإنتقاد

فكما أنت مدين للناس لإمتداحهم فأنت مدين بالإنتقاد بالمثل، والكاتبة تستطيع أن تضمن لك، أن الناس سيخذلوك. فبصرف النظر عن كونك مثلا عظيما، فبالتفويض الحذر، والأمل الأعمى المتفائل، فسيخذلك الناس. فالقاعدة رقم (١) هى أنك لا تقتل حامل الرسالة عندما تعلم ما بها، فغير معقول أن تعاقب من يُبلّغ الأنباء السيئة. فهو فى المرة التالية سيغلّف الأنباء بالسكر، وينتهى الأمر بك بعدم سماع شئ عنها، فى وقت فيه إمكانية فعلك لشئ ما بخصوص ذلك.

قبل أن تجد تصدعا fault، ضاعف التدقيق بنفسك: هل أنت مستجيب لصداقة حميمة أو محاباة؟ هل أنت تنظر إلى كل الجوانب؟ هل لديك الكثير من الحقائق بقدر الامكان؟ هل أنت عادل؟ إنه شكل ما مما علمّك والداك. فإذا كنت عادلا عند انتقادك، فالناس تعرف وتتفهم، فإنك تستطيع بذلك أن تفعل ما يفعله أحد الأعضاء المنتدبين "انا أنتقد فى كثير من الأحيان، وأدع الناس يعتادون عليه."، أو عندما تكون عادلا، فإنك تستطيع فعل ما يفعله عضو منتدب آخر." أنا نادرا ما أنتقد، ولكن عندما أفعل، فهم يعرفون أنه فى محله."

والخطوات التالية ستساعدك فى متى تحتاج إلى حدوث نقد بنّاء:

١- لا تهــاجــم

فبوضوح إذكر "المرة التالية إفعلها. لا تفعل ذلك. افعلها" ركّز على كيفية فعلها صحيحة، ماذا تتجنب فعله، وترسيخ كيفية فعله صحيحا مرة ثانية. ركز على التحسين. لا تضخّم ولا تكثف. تذكر، انك تستطيع القطع مثل الجزار أو الجراح.

٢- إعطها فى خصوصية – فى العموم

من آن إلى آخر، يعمل منهج الجماعة أحسن، ولكن فقط إذا لم يعزل ويخذل. انظر إلى الشخص فى عينيه وإشرح الأمر. أحد التنفيذيين أخبر الكاتبة أنه عندما يتأزم الموقف حقيقة. فهو بأمانة يتبادل الكراسى مع الشخص موضع الانتقاد. فهو يجلس الفرد فى كرسيه ويسأل "كيف ستحل هذه المشكلة؟ كيف تظن أن سنتناولها؟" وقد قامت جامعة بوسطن بدراسة إنتهت فيها إلى أن أحسن طريقة للانتقاد كانت عن طريق البريد الالكترونى لأن الناس يكونون اكثر إرتياحا فى الإبلاغ بأنباء سيئة بتلك الطريقة، وكانوا أكثر إحتمالا لقول الصدق. والكاتبة لا تحب هذا المنهج، فطالما أنت لطيف ومحترم، فيجب أن يكون لديك الشجاعة لمواجهة شخص ما، انظر إليه (إليها) فى العين، واشرح.

٣- تجنب التكرار الممل والتذمر

لا تستخدم الكلمات "أنت دائما ...." أو "أنت أبدا ... " بالضبط كن موجزا وواضحا. وكما يقال فى حلقات الملاكمة "لا ترمى اللكمات فى نتوءات." وبدلا من القول أين أو كيف كانوا خاطئين، إسأل لتكتشف أين أو كيف إتخذوا هذا القرار. "ما الذى دفعك إلى ...؟" "كان علىَّ فعلها بطريقة مختلفة ولكن لماذا فعلت ...؟" "هل أنت راض عن النتائج على أساس ....؟" هذا وقد أخبر أحد الأعضاء المنتدبين الكاتبة بقصة بخصوص مجموعة من مساعديه إعتادت مغادرة العمل آخر النهار الساعة ٤:٤٥ مساء، حينئذ عند الساعة ٤:٣٠ ، سألهم بخصوص ذلك كمجموعة. شرحوا له أن هناك بعض التشييد للطريق السريع وبمغادرتهم مبكرا قليلا، فقد خفضوا بدرجة كبيرة مدة القيادة. فقال لهم " لا مانع" فأنا أتفهم ذلك. لنغيِّر ساعات العمل من ٨ – ٥ إلى ٧:٣٠ – ٤:٣٠ حتى ينتهى التشييد."

فعندما تسأل، تذكر نغمة الصوت المذكورة سابقا فى الباب الرابع بخصوص التخاطب. ومن المهم جدا أن لا تعلو نبرة عاطفتك. فرسالتك تكون ببساطة "لقد كنت مخطئا ولكن لا أظن أنك غبى لذلك."

٤ ـ كن دقيقا ومختصرا

تعامل مع خصوصية المشكلة، وليس دوافعهم. فِعْلهم كان خاطئا، وهم ليسوا أناسا أشرارا، ويريد الناس أن يعرفوا متى كانوا مخطئين. أليس كذلك؟ فذلك مثل المرض، فإذا عرفت ما لديك، فإنك تستطيع فعل شئ ما بخصوص ذلك؛ وإذا لم تعرف ما لديك، فسيكون الأمر أكثر تخوفا. اسألهم أن يكونوا محددين. إختصر عبارات تعليقاتك للتأكد من عدم وجود سوء فهم.

٥ـ إشرح عواقب فعلهم

بعد حديثك عن الفعل الذى تريد تغييره، دعهم يعرفون العواقب. ذلك يخلق إنطباعا أكبر ويستعرض بموضوعية أكثر. "قد يكون أنك لم تقصد ذلك ... ولكن تلك هى نتيجة فعلك أو ذلك هو كيف أنك سبَّبت للناس تعرضهم لاختلافات الرأى. فإذا أنت جابهت الناس باحترام باعطاء تخاطبات واضحة وبلا تخوف، فقد ينصتون ويتغيرون. فهم قد يشرحوا أين كنت مخطئا فى بعض النواحى التى سبَّبت لهم اتخاذهم قرارا سيئا. وقد ينقلب موقفهم ليكونوا على صواب فى رأيهم. فإذا كنت تعاملهم باحترام، فمن المحتمل أن يفعلوا نفس الشئ لك.

غلّف الانتقاد ببعض المديح، حينئذ إطرح المشكلة، وحينئذ إعطهم شيئا ما جيدا... **ـ دان آموس،**

العضو المنتدب لــ AFLAC.

والهدف هو إعطاء المثل بأن الانتقاد البنأء والاستشارات البينية هى "إفطار الأبطال". وفى الحقيقة فهى كذلك، ولكن مع حرارة الموقف، فيمكن أن تشبه هجوما شخصيا إذا لم تؤدَّى جيدا.

إحْم استثمارك فى الناس بتدنية المناورات السلبية المكتبية التى قد يكون عليك التعامل معها.

أينما يكون لديك أناس، فلك إهتمامات شخصية وتفهمات مختلفة – لذلك فهناك المناورات المكتبية office polities. فالناس لا يستيقظون، أطلق هواءا جافا على شعورهم، إقتحم المكتب مخططا سقوطك المفاجئ. هم بالفعل يستيقظون، يطلقون هواءا جافا على شعورهم لتجفيفه، وإقتحام المكتب مخططين كيف *يحمون أنفسهم*. (إنها الطبيعة الانسانية، فإذا لم تشعر بأن أحد ما " يحاول حمايتك، فأنت بالتأكيد ستفعله لنفسك.

و "المصلحة الشخصية تبدّل الحدة" ذلك ما يقوله القس فوربس، كبير الأساقفة، كاتدرائية ريفرسايد، كاليفورنيا. "فالطريقة التى تراها هى الطريقة التى تقيسها، والطريقة التى تقيسها هى الطريقة التى تستجيب إليها." والاختلافات الصغيرة فى الرأى يمكن بسهولة أن تقود إلى اختلافات فى الاستنتاجات. والتماثلات الدنيا فى الرأى يمكن بسهولة أن تؤدى إلى تأييد الاستنتاجات. وبإضافة بعض الاتهامات بدون تعزيزها فى بيئة"أرباح – و- خسائر " فسيكون لديك مناورات سلبية مكتبية. وكل واحد له الحق لأحسن مصالحه الشخصية، ولكن عموما، للمدى البعيد، فما هو الأحسن للكل يكون هدفا للفريق.

" وإنك لا تستطيع الافلات من المناورات السلبية المكتبية، وحتى أعضاء مجلس الإدارة فلهم مناوراتهم السلبية. فبتجاهلها ستكون مسئولا عنها وتفتقد فرصا، فإذا أحسنت تناولها، فإنها تستطيع تأكيدك للقيادة. وكل عضو منتدب عليه ان يؤثر فى تلك المناورات إذا إرتأى أنها تخاطب موقفا ليضعه فى أحسن مكان يشعّ ضوؤه" ذلك ما يقوله ستيوارت بلاندر، العضو المنتدب لـ ITOCHU العالمية.

" ولا أعتقد بأنك تستطيع حماية الناس من المناورات السلبية المكتبية. ذلك ما نحن معرضون له من المهد إلى اللحد. ففى طفولتنا المبكرة، كان لنا آباء، أجداد، خالات، أعمام، جيران، .....الخ فى دائرة نفوذنا. وحين نصل إلى المرحلة الابتدائية، يكون لنا مدرسون ، زملاء دراسة، وذلك مستمر خلال حياتنا. وحتى فى التقاعد فنحن ننتمى إلى مجموعات مختلفة .... فى شركتى أحاول تشجيع الأفراد ذى المشاكل لاعادتها خلال القنوات الشرعية. ولكن، أصغى دائما إلى مشاكلهم المنوه عنها لكى أعرف أسبابها وحدوثها للفرد الذى سيرعاها. ونحن نحاول الحفاظ على مؤسسة عادلة، وذلك فى حد ذاته يمحو كمية هائلة من المناورات السلبية فى العمل."

١ - كن منفتحا، أمينا، ووجِّه تخاطباتك كل الأوقات وعلى كل المستويات

إنه الرجوع إلى تعايشك مع قيمك لتكون قدوة للغير. فإذا كان هناك نزاع بين شخصين، إستدعهما فى نفس الوقت، وقل "أخبرونى ما الذى يحدث هنا؟" لاتدع فردا واحدا فقط مُيسَّر الوصول إليك. لا تدع الأمر يتنامى للافساد، جَمِّع شمل الناس وحِلّ النزاع فى ذات الوقت. وفى كل الأوقات، سواء بخصوص المناورات السلبية المكتبية أم لا، تكلم بصراحة ومباشرة – حتى ولو كره الناس الاجابة، وحتى ولو كان ذلك غير صائب سياسيا. والعضو المنتدب الفعال يكون مراعيا لحقوق ومشاعر الآخرين، ولكن لا يهمه أن يكون حازما إذا كان ذلك يقف فى طريق إسماع رسالته.

٢ - لا محسوبية (لا محاباة)

على سبيل المثال، شارك بالتساوى بينهم من المعلومات (كلما كان مناسبا)، وعندما تنصت إلى جانبهم، ادخل فى الاعتبار أن الناس لا ينقلون القصة بالطريقة التى حدثت، فهم يخبرونها بالطريقة التى يتذكرونها.

٣- إستبعد فى الحال أى لعبة "تكسب / تخسر" عندما تدركها

لا تشترك فيها بنفسك. لا تجعلها ذات وقع عليك. لا تدعها تُعميك لا تسمح بالصراعات الداخلية infighting والطعن فى الظهور. فالعضو المنتدب الذى تبوأ مسئوليته بخصوص المناورات السلبية المكتبية، أرسل مذكرة شديدة إلى العاملين، ذاكرا بها أنه لن يسمح بمزيد من الشائعات. "إذا وصلتنى إشاعة سأبحث عن مصدرها وسأفصل الشخص الذى بدأ بها. وإذا لم أستطع الوصول إلى المصدر، سأفصل الشخص الذى أخبرنى بها." وفى إدراك مؤخَّر، فلقد إعترفَ بأن المذكرة كانت مزعجة إلى حد ما، ولكن لا أحد قد نسيها أيضا!

٤- كافئ الانجازات الحقيقية، وليس مظهر الانجاز

المناورات السلبية المكتبية الرديئة يمكن أن تكون بخصوص "المظهر الخادع" و "التلفيق" فلا تدع ذلك يؤثر عليك. تجنب جعل اناسك يشعرون "كما لو كان كل شئ يحكمه مجموعة صغيرة من الصفوة، ولاتعرِّف أى من الأعضاء لمساعدتك فى الإحاطة بها. " " ويقاسى كل الجنس البشرى من ثلاث أسس من الاعتقادات الخاطئة" ذلك ما يقوله الطبيب النفسى ألبرت إيليس. "فهم يعتقدون أن عليهم ان يجيدوا العمل، وأن على الناس الآخرين معاملتهم باحترام ونبل، ويدعوهم؛ وأن على تلك الظروف أن تكون مطلقة كذلك. تلك الأشياء هى نقيض حقائق الحياة. فهم مفضَّلون" ويظن الناس أنهم يستحقون ثروة طيبة، أوقاتا هنيئة وسهلة. ومرارا فهى بالضبط حظ سعيد إذا حصلت عليه.

إعتن بالذين يعملون لك، وستعلو إلى العظمة على انجازاتهم... **– هـ. م. بيرنز، نقلا عن مجلة فوربس.**

للحفاظ على الناس الطيبين، كن بشوشا وحسن الدعابة معهم

إن السلوك الطبيعى الحسن هو Petpto-Bismol (مركب طبى أمريكى لمعالجة الاسهال) لحياة الأعمال. وكتب الفيلسوف الفرنسى مونتين عام ١٥٦٢ "أعلى درجات الحكمة هى البشاشة المستمرة؛ تلك الحالة، مثل المنطقة التى فوق القمر التى تكون دائما واضحة وجليلة." والبشاشة الطيبة لا تعنى أن "كل شئ يكون سماءا زرقاءا جميلة." فهى ببساطة قرارا واعيا وإختيارا بخصوص كيف تريد أن تكون – حسن الدعابة. وكمثال، تحرك جيروم دافيز من منصب المدير العام إلى رئيس شركة المنتجات التجارية لـ Maytag. نحن نتكلم عما ما يجرى من معالجات مجلس الإدارة، وسألت الكاتبة " ما الذى كان أصعب جزء؟ " ولقد إختار أن يستجيب بتغيير الرؤية ..." ومضى يقول بعض الصعوبات والتحديات ولكن بميل إلى البشاشة الطيبة مُغلـقَّــة حولها معبرة فى نغمة صوته وإختيار الكلمات.

أو أن ذلك مثل المذكرة التى تسلمتها الكاتبة من رئيسى شركة مختلفين الأولى إبتدأت "كما تعرفين فقد افتقدنا بلوغ ميزانية مبيعات الانتاج بـ ٧,٢١ % وأن إجمالى الانتاج هبط إلى دون الميزانية المقررة .... ونظرا للأرباح المفتقدة بـ .... وفحص الجودة غير المناسبة ... مرفق طيه مكافأتك عن الفترة .... " الرئيس التالى لنفس الشركة، أرسل مذكرة إلى نفس الناس بعد عام لا حق، قائلا " من فضلك تجدين مرفقا مكافأتك عن .... فى الماضى، كانت استجابتنا هى لتوقيع الجزاء على كل المصنع، ولم يكن ذلك عدلا ... فى ظل المنافسة السوقية المتزايدة والتى نتجه فيها للحفاظ على سعادة العميل بتسليم سلعته ... وأنا فخور لأكون جزءا من هذا الفريق." وباستثناءات قليلة، فالرئيسان المختلفان واجها موقفا متشابها لنفس المصنع. وقد وضع الثانى نغمة مختلفة بكياسة ونتائج تالية مبنية على الشعور بالبشاشة الطيبة فيما يتعلق

بالأعمال. والبشاشة الطيبة لا تعنى التندر، ولكن تعنى إختيار رؤية ايجابية وبنَّاءة مقابل هدَّامة.

والعضو المنتدب الجيد يتعرف على وقع سلوكه على الآخرين، وحساسيته لحالتهم النفسية. وأن العضو المنتدب له التزام صادق لرفاهية الآخرين. وهو ليس ممن يقول ما معناه "خذ ذلك أو إتركه" ولكن يأخذ المسئولية للتأكد من أن الرسالة المعنية هى الرسالة التى وصلت. (وعندما يقوم بذلك فرَدُ الفعل المشابه يتأتى ممن يرؤسهم، بالقول "عضوى المنتدب ينظر إليك فى العين ... ذو شعور دافئ، ذو نكتة، ذو شخصية جاذبة، وصديق ولأنه يتصرَّف مثل "قلبه علينا" فسأجرى مخترقا الجدران له."

وأكبر عثرة من كون الشخص عضوا منتدبا هو دوام تفكيره فى الآخرين. فعليك أن تصغى بإنتباه إلى من يتّبعوك، وعليك أن تكون فى حالة نفسية جيدة، أو على الأقل تتصرف بدون تكلف. والبشاشة الطيبة تتأتى من نوعية الشخص الذى هو أنت ومما تفعله خارج عملك. (ذلك نوقش فى البابين الأول والعاشر. ولا تكن جادا زيادة عن اللازم – سواء فى المركز الذى تحتله أو من تكون، وبعض الناس يخلطون بين ذلك. وعندما تسير فى دهاليز الشركة ويراك الناس، فهم لطفاء لواحد من سببين: إما من مركزك أو لأنهم يعرفونك ويحبونك، ومن الواضح أنك تريد أن تكون الصفة الثانية.

وعندما تفكر فى الأمر، فالأغلبية الساحقة من المواقف التى نصادفها فى الأعمال ليست كلها بذات الأهمية للصورة الكبيرة. ففى الواقع، حوالى ٥ % فقط من الأشياء التى تلمس حياتنا هى التى سيكون لها وقع هام فى حياتنا بعد خمس سنوات من الآن. لذا فإذا كنت دائما ممن يجاهد للنظر إلى الجوانب المضيئة "المضيئة" "الناصعة" من الأشياء، فذلك عموما سيخدمك على نحو حسن جدا.

٩٨ % من اليوم أنا إيجابى، وألـ ٢ % الأخرى من الوقت أعمل على أن أكون ايجابيا. – ريك

بتينو، مدرب فريق بوسطن سيليتك.

نحن فقط الأنواع التى نعرف أننا بسبيل موتنا – وعليك أن ترى ذلك كمُسَلّ ! والفوائد من البشاشة الطيبة والدعابة الحلوة يمكن تحقيقها من خلال الخطوات التالية:

١- **تقلل الجهد العصبى:** ذلك حقيقى، فالذى يضحك، يعيش الحياة لنهايتها. وهناك العديد من الدراسات عن الفوائد البدنية للضحك.

٢- **تزيل توتر الموقف:** فهى أداة فعالة لمساعدة الناس فى أخذ شهيق عميق ثم إطلاقه. فما لم تكن تتكلم عن حرب نووية، موت، أسى، تدمير، فوضى، أو نهاية العالم – إبحث عن طريق لاستخدام المرح الطيب والفكاهة.

٣- **تسهّل التخاطبات ذات الاتجاهين مع العاملين، العملاء، المجتمع المحلى:** يقول أحد المحامين "أكون الأكثر إرتياحا عندما أكون كما أنا، وذلك يعنى استخدام الفكاهة فى كل شئ. فهى تكسر من عدم الارتياح عند التكلم مع شخص ما للمرة الأولى، ولقد تحصلت على الكثير بالفكاهة أكثر منها بالمحادثة المعتادة.

٤- **تجعل العمل أكثر مرحا:** فوقت كبير يقضى فى المكتب، وأن عليه أن يكون مريحا للنفس وذى مرح أو أن الناس سينتقلون.

٥- **تشجيع السلوك ذى الطبيعة وما شابهه:** إن التأثير المتموج لقائد يكون ذى وقع على النفس. ألا تجد نفسك منتعشا بأناس بشوشين؟ فالرؤساء الذين يعوُون ويلومون، يرتد ذلك إليهم من أناسهم. ويقول الجنرال كولن باول "إستثنينى من الابتهال المتجهم ذى الواقعية الشديدة، وإعطنى الطموحات الواقعية للمتفائل فى أى يوم ..." إجعل ذلك فى ضميرك، إستخدمه كل يوم، وإلعب به كل يوم، فذلك واجبك.

٦- **تجعلك قويا:** إذا حافظت على استمرارية هذا السلوك، فإنك ستثبت عليه حينما الآخرين لا يثبتون عليه. إنك ستحقق أكثر، وأكثر فاعلية عن

شخص مقطب الجبين يفعل نفس الوظيفة فى ذات الوقت، ومن المحتمل أن تعيش أطول والذى سيجعلك أكثر بشاشة!

٧- **تُنَمِّى الروابط أحيانا حتى مع المنافسة**: اليوم، تحتفظ بأناس طيبين بالتعرف على منجزاتهم، تعطيهم إنتقادا ليمكنهم التطور أكثر، تحميهم من المناورات السلبية المكتبية، ومضيِّعى الوقت ومثبطى الهمم، وفى ذات الوقت محتفظا بالبشاشة الطيبة والفكاهة.

" أعترف بأننا نعمل بجدية أكثر فى جلب أناس طيبين عن الحفاظ عليهم وذلك يكون غلطة لأن معدل تغيير العاملين يكون صعبا لتطوير ثقافة الشركة حيث الشخصيات دائما تتغير" ذلك ما يقوله أحد الأعضاء المنتدبين. "أريد الناس أن يعرفوا أنهم مُرادون لفترة زمنية طويلة. ووضعت مكافآت مالية للمدى القصير والمدى الطويل: التقاعد، مكافآت شهرية وسنوية، خطط معاش مبتكرة. وتقدم بى العمر بما فيه الكفاية لرعاية العاملين الأصغر سنا. وأعلنها بوضوح "اننا نريدك ان تبقى، فأنت هام لمستقبلنا، ونريد أن تكون الأول لتعرف وليس الآخر، إذا كنا نعاملك كما يجب" ذلك ما يقوله جون كريب، العضو المنتدب لشركة Parker Album.

ولجلب الناس الطيبين، عليك فى كثير من الأحيان أن تغريهم بالابتعاد عن أماكن أخرى، ولفعل ذلك عليك أن تكون شخصا ما يريدون العمل معه وله. ويأخذ ذلك جهدا كبير لجلبهم بتركهم موقعا جيدا. المال عادة غير كاف، ولكن تعوضهم تنافسيا، مكافأتهم خاصة أو خيارات اسهم مالية عندما يكون الأمر مناسبا. وكما هو هام، فإنك تعمل معهم فى سبيل أهدافهم طويلة المدى، وتساعدهم فى الارتقاء مهنيا، شخصيا، وبالثقافة الرفيعة، والمسئولية. وعليك أن تتحرى ذلك بالإلتزام لهم.

وإذا قللت من تقدير الناس، فإنك تفقدهم. **فأولاً** وقبل كل شئ، فإنهم لن يقبلوا ذلك، **وثانيا**، هناك طن من الفرص للناس الطيبين، **وثالثا**، الكثير منهم

عنده كل المال الذى يحتاجونه لكى يفعلوا ما يفعلوه بعاطفة وإعتقاد من إضافة قيمة لهذه الدنيا.

أحد النواب الأول لرئيس شركة أخبر الكاتبة "أنا قررت ترك العمل لأنى قُلِّلت من التقدير من قبل إثنين إلى ثلاثة أشخاص. إنها كانت أشياء صغيرة ولكنها هامة لى. زوجتى كانت مريضة العام الماضى ولا أحد سأل عنها. وكنا فى عملية دمج مع شركة أخرى، وأرادوا منى الانتقال لمدينة أخرى ولكن لم يدعونى أتحدث مع رئيسى الجديد مسبقا لعملية الدمج، وواحد آخر لم يرسل الخريطة الجديدة للشركة لأرى مكانى ودورى. ذلك كان شيئا مقصودا من جانبه. والآن أنا تارك إلى شركة أخرى الذى عضوها المنتدب أبدى رعايته لشخصى. وشركتى الحالية تحاول جاهدة بدون نجاح فى وضع حزمة من المميزات للاحتفاظ بى، ولكن ذلك كان متأخرا جدا."

وعلى أساس يومى، فكل من العاملين بالشركة يجب أن يعاملوا مثل ما تحاوله أقسام التسويق فى معاملتها للعملاء. ويفعل العضو المنتدب ذلك فى تقاريره المباشرة، وتقاريره المباشرة تفعل ذلك لهم على جميع المستويات فى المؤسسة.

*　　　*　　　*

الباب السادس

كن رقم واحد فى تكوين الأموال للشركة وحارسها

Fund Raiser

*** المسئولية المالية للعضو المنتدب**

أوراق تقارير العضو المنتدب هى قوائم ماليـــة.

ديف باولسون

العضو المنتدب لنظم TRI-R

" إصنع الأرقام" هى النصيحة الواضحة، ولكن صناعة الأرقام هى مجرد جزء مالى من وظيفة العضو المنتدب. فلك الرؤية، التخطيط، والتنفيذ، ذلك جزء من إدارة مسرح العمليات موازيا للتدفق النقدى، الدخل، التكاليف، وإدارة توقعات الجمهور المالية، مستثمريك، وحملة الأسهم. ومن بين كل أجزاء وظيفة العضو المنتدب، فالتمويل هو الناحية التى تريد فيها أقل المفاجآت. "والناس حولك يريدون أن يعرفوا أنك تقود السفينة فى المسار الصحيح. فإذا كنت تُمدد بالمفاجآت، فإنك غارق" ذلك ما يقوله كريس فارجاس، العضو المنتدب لـ F-Secure.

ويجب أن يكون هناك وسائل للمعرفة من عدمه أنك فى المسار الصحيح، فالأرقام والتحليلات هى أحسن الأساليب المتاحة. والمالية هى موضوع معقد ومُلغز. فالناس تجد نفسها محاطة بالأرقام ونسوا تحقيق الغرض. نعم، فلديك التزام لتكون إداريا وتكتيكيا لانتاج ربح ورعايته فى زيادة رأس المال. وتتقاسم، على أساس منتظم، ذلك الرأسمال المتكوّن مع الناس الذين أنتجوه، وتحتاج لفعل ذلك على المدى الطويل.

وبدون شك، فالعضو المنتدب يجب أن يفهم المالية، والشخص الذى على قمة المؤسسة لا يمكنه ان يكون جاهلا بها. ولكنك تعتمد على الخبراء

الوظيفيين – المراقب المالى، أو أمين الصندوق Treasurer، أو نائب الرئيس للشئون المالية – للقيام بالتقويم السوقى المناسب لشركتك من ، مكاسب متعددة، قيم دفترية متعددة، هيكلة رأس المال، أدوات حقوق الملكية .... الخ. وكعضو منتدب عليك ***أن تعرف كيف تأتى الأرقام وكيف تذهب***. فإذا لم يكن لديك المقدرة على تناول الأرقام، فليس لديك المقدرة على التمكن من الأعمال. فكل شئ يعمل سلفا من الأرقام، فذلك هو كيف أن تعرف ما نوع "الزيت الذى يضاف إلى المحرك"

التقـــارير الماليـــة

تفهم المؤشرات الأساسية لربحية أعمال مؤسستك وسيولتها – الميزانية العمومية للشركة، قوائم الدخل، التدفق النقدى (بما فيها الملاحظات أسفل الجداول). والتفاصيل وراء الأرقام تعكس التفاصيل الاقتصادية للأعمال business. فبإدارة تلك التفاصيل باقتدار، يكون لديك المعلومات التى ستمكنك من تحديد ما إذا كنت محققا للأهداف المالية بصفة عامة التى سبق إرساؤها. "فالعضو المنتدب ينظر إلى الأرقام من قمر صناعى للإمساك بالموضوعات الكبيرة ثم يتحرك بسرعة نحو التفصيلات" ذلك ما يقوله مايكل تروفانت، العضو المنتدب لشركة G & M Marine.

إقرأ القوائم المالية للمؤسسات المنافسة. تحصّل على مقارنات تفصيلية لهذه المؤسسات مع مؤسستك، فإنك تستطيع التعلم بخصوص فعالية الاستراتيجيات المختلفة، نجاح أو فشل المنتجات والخدمات، ورؤية فرص جديدة. إضافة لذلك، فإنك ترى ما الذى حدا بها إلى هذا الموقف الضعيف، لكى لا تذهب بنفسك لذاك المشوار. " تحليل النسب هو المفتاح، فهو أحسن الوسائل لتحليل شركات ذات أحجام مختلفة داخل نفس قطاع النشاط. وأيضا، إذا كنت مختارا شركة لمقارنة نفسك بها، فإنتق الأحسن. والنسب هى أيضا مفيدة جدا عند مقارنة سنوات مختلفة لشركة تنمو. وإذا كانت معايير قطاع

النشاط متاحة، فتلك فكرة جيدة لترى موقف مؤسستك منها. تذكر، إنك عندما تقارن مؤسستك بقطاع نشاطها ككل، فإنك تتحصل على كل من الشركات الجيدة والرديئة" ذلك ما يقوله بيتر ماكنزى، المحاسب القانونى لهيئة التمريض الزائرة لمدينة سانتا باربرا، كاليفورنيا.

ويحتاج العضو المنتدب لأن يعرف النواحى البديهية مثل الأحوال المالية، الأسس المحاسبية التى تُتّبع، والرقابة التى تأخذ مكانها لحماية الأصول، وكيفية عدم إضاعة المال، ولماذا الأشياء لا يبالغ فيها.

المقـــاييـــــس

هناك مؤشرات للناحية الصحية للأعمال. تعرَّف على ٣ - ٥ مكونات الأكثر أهمية لمؤسستك، وأوجد بعض النسب الأساسية لقياس النتائج، وإنتق منهم ٢ - ٣ أساسيين، مثل نسب النفقات، أو العائدات على الاستثمارات مقابل الثبات الكلى لهم والنظر إليهم بإنتظام. أو تحصل على "أقل من ١٥% من حسابات المقبوضات الذين تعدوا ٩٠ يوما" أو "٨٥% مدى طويل للعملاء الموالين للشركة" لقياسها ومقارنتها على أساس منتظم. ذلك حيث مقارنات معايير قطاع النشاط يمكن أن تكون نافعة. ومن المهم لفريق الإدارة أن يرى "الأخبار تكون أخبارا" وأن "الأخبار السيئة يجب أن يتعامل معها بصفة رتيبة. وكل مشارك يجب أن يُشجَّع على مناقشة الأخبار السيئة ثم إتخاذ القرار والفعل فى الحال لتصحيح الوضع. فالمقاييس هى "الأعلام الحمراء" التى تُرفع مبكرا وفى كثير من الأحيان.

ومن المألوف أنه يمكنك التعلم كثيرا من الأنباء السيئة أو من الأشياء التى لم تجر كما كان مخططا لها "والأرقام الجيدة أو الرديئة تقترح مدى جودة إتخاذ القرار من حيث الافتراضات" ذلك ما يقوله جف كانينجهام، رئيس شركة iLIFE. "فإذا كنت قد قمت بتحركات جيدة بناء على الافتراضات، فالأرقام ستعكس ذلك. والعضو المنتدب عليه أن يتخذ تلك القرارات

والافتراضات." فإذا كان لديك نموذجا اقتصاديا بسيطا الذى له المنطق لمؤسستك، وتتفهمه، فسيكون لديك أداة صالحة للابحار. إنك لا تحتاج الكثير من المقاييس المعقدة لأنها يمكن أن تعجزك عن التقدم، بدقائقها، وتفقد الصورة الكبيرة.

مصــــــادر الإيــــراد

عليك أن تفهم مصادر الإيراد، وما هى التكاليف الحقيقية المصاحبةعند تولدها – والتى تكون ثابتة ومتغيرة. وعليك أن تكون قادرا على إجراء تحليلات المنفعة \ التكاليف على أساس الأرقام. وعليك أن تتفهم هوامش ربح شركتك لكى تستطيع تسليط عينيك على الكرات التى تنتج الدخل. وستريد أيضا أن تعرف من أين تُشتق ايراداتك. هل هى من واحد أو اثنين من عملائك الكبار، والذى يكون أكثر مخاطرة ويعطيك إستقلالية أقل؛ أو من عديد من العملاء الذين يشترون كميات أقل؟

وليكن لديك المقاييس التى تراجع بصفة مستمرة ما تستطيع ان تفعله أكثر أو أقل من الربحية. إعتبر التأثير على المدى الطويل مقابل المدى القصير، ودائما تأكد من أن الكثير من المال يتأتى أكثر من الذى يُصرف ." وأى وقت أى شخص يرسل تقريره لك، يفشل، فذلك هو فشلك، وإذا نفذت منك الأموال، فذلك ليس خطأ المراقب المالى للشركة" ذلك ما يقوله كيرت كارتر، العضو المنتدب لشركة جلبرانسن وأمريكا.

النفـــقـــــات

تفهَّم جانب النفقات من قائمة الدخل، وثِق من أن كل بند قد أُدير بفاعلية وفى توقيت جيد. وهناك دائما نفقات تكون مسئولا عنها ولكن لا تستطيع التحكم فيها مثل تعويضات العمال. وإنك تستطيع الحد من المخاطرة ولكن لن تتحكم فيها أبدا. وهناك أيضا مترتبات قانونية وضرائبية. وأثناء التحليل، عليك أن تفصل التكاليف التى لا يمكن التحكم فيها عن تلك التى يمكن التحكم فيها،

وحينئذ يكون لديك فكرة حقيقية عن ما الذى عليك أن تتعامل معه. وأنك تحتاج لأن تعرف عواقب إجرائك: تكلفة ما الذى عليك عمله فى عجلة، استجابة، مرونة، وأسلوب متوائم. وتحتاج لأن تعرف تكلفة استراتيجية الخروج.

النمـــو الكامـــــن

"لقد إقتبست ذلك من أستاذ بكنية وارتون (جامعة بنسلفانيا) فى مادة حضرتها عن خلق القيمة. ولقد كنت أعظها حتى أزيد منذ ذلك الحين" ذلك ما يقوله وين ويلارد، رئيس شركة بلانترز. "وأحسن عضو منتدب أعرفه يتكلم بتلك المصطلحات ويحاول أن يعلمها لأنها ليست بتلك الصعوبة، ومن المؤكد أنك تحب أن تساعدك مؤسستك. والغرض من الأعمال: تدفق نقدى ، أكثر، من العملاء إلى المستثمرين. ووظيفة الإدارة management: خلق قيمة بتسهيل تلك الحركة النقدية. وخلق القيمة يكون بـ (١) زيادة الايرادات، (٢) تقليل النفقات، (٣) تقليل تكلفة رأس المال، وليس هناك طريقة أخرى."

وكن قادرا على تقييم فرص أعمال جديدة، استحواذات، أو مشاركات وليكن لديك إدراكا كاملا للاهتلاك، تقسيط الديون، ووقع الضرائب. "وأنت تفهم ماهو الأكثر أهمية، وحينئذ تصلى كثيرا" ذلك ما يقوله أحد الأعضاء المنتدبين.

النواحى التى يمكن للعضو المنتدب فقط أن يضيف قيمة

وفى جعبتك المؤشرات المالية، فعلى العضو المنتدب أن يكون قادرا على تفسير وتحليل، عمل الافتراضات، ووضع الأهداف، والتنفيذ، فإنك تضيف قيمة بسعة معرفتك وخبرتك. والعضو المنتدب يضيف قيمة من خلال مهارته فى التخطيط، التنظيم، المراقبة مع " الشعور بالمستقبل" لمساعدة الناس العاملين بالشئون المالية فى العمل طبقا لذلك. وشعور العضو المنتدب يمكن أن يمتد إلى التاكتيكات: الهيكل السعرى للناتج، مستوى التكلفة الثابتة، تحديد العملاء الجيدين، من الذين يُضيّعون موارد الشركة، مفاوضات البائعين

Vendors... الخ. وما يضيفه حقيقة العضو المنتدب من أكثر القيم هو نواحى مهارات العلاقات بين الأشخاص، الاستقامة، الاقناع \ التفاوض، والقيادة. واليوم، لا ينظر الناس إلى الأداء المالى أولا، بل ينظرون إلى من يدير المكان وبأى أسلوب.

ليس كل شئ يمكن تقليله إلى أرقام، هناك جانب الجمهور...

– إد ليدى، العضو المنتدب Allstate.

فالعضو المنتدب يضيف قيمة بالناس ومهارات العلاقات بين الأشخاص. "لقد تدرجت فى الطريق المالى، وفى سن ٢٩ جعلونى مديرا عاما لأنهم لم يريدوا إعطائى لقب رئيس الشركة حيث أنى كنت من الصغر لذلك. كنت أستطيع التنبؤ والتعامل مع الخطط لتحسين الربحية. ولكن التدريب المالى جعلنى موثوقا به. وعندما أصبحت عضوا منتدبا، كان على أن أحفز الناس، اصبح شخصا لطيفا، لم أكن أستطيع التكلم مع الآخرين مثل تكلمى للعاملين بالشئون المالية. ذلك لم يكن أبدا جزءا من كونى مراقبا عاما ماليا" ذلك ما يقوله ديف باولسون، العضو المنتدب لنظم TRI-R. والاستقامة تضيف قيمة، فبعض الأعضاء المنتدبين يتخذون قرارات غير صائبة لأعمال الشركة، ولكن صائبة لمحفظته. فمثلا، أسعار الاسهم تتصاعد بسرعة، ويختار العضو المنتدب أن يأخذ ذات القيم الرخيصة ويهرب. ذلك يكوّن مأزقا مضعفا لمعنويات العاملين.

قائد السفينة يغرق معها، طبعا، وذلك ببراشوت ذهبى ....

– بول شنوسبرج، العضو المنتدب، D/FW

ومقدرة العضو المنتدب على التأثير، تضيف قيمة على حسب الناس الذين يحيطون به. فمثلا، فى المؤسسة القانونية والمؤسسة المحاسبية، يوظف العضو المنتدب العاملين على أساس ما الذى يأتون به إلى المنضدة من حيث مواردهم وإتصالاتهم بالإضافة إلى خبرتهم؟ وأنه لأكثر سهولة جذب فريق إدارى ممتاز إذا رأوا أناسا طيبين فيهم، وحينئذ، بفريق إدارى ممتاز، فهم

يجتذبون أموالا أكثر. فمحيطا نفسك بأناس طيبين، أطلعهم على رؤيتك، ودعهم يقومون بوظائفهم. وحتى إذا كان لديك موهبة مالية فى خلفيتك، فتحتاج لأن تدعها عندما تكون عضوا منتدبا. لا تعتمد على نفسك، بالرغم من موهبتك الفنية، فإن لديك الكثير من الأشياء الأخرى بنفس الوزن لعملها.

الخبراء الفنيون

عليك أن تتعرف على الشخص (أو المجموعة) التى يمكنك الوثوق بها لاعطاء تحليل دقيق للنتائج والاستراتيجيات المالية. ويجب أن يكون للشخص مهارات فنية ممتازة لكى تعكس بدقة القوائم المالية، وأداء الشركة. (انعكاس النتائج تخبرك "ما الذى." فالتحليل يكون أكثر أهمية لأنه يخبرك "الماذا") ولكن ذلك ليس كافيا، فالشخص يجب أيضا أن يكون:

١- فوق مستوى الشبهات، تفوح منه الاستقامة، محبوب الشخصية (مثلك).
٢- مخاطبا فعالا فى اتجاهين.
٣- بطلا موثوقا به لرؤية العضو المنتدب، وقادرا على تحويلها إلى فعل.
٤- ذى بداهة فطرية Common sense.
٥- له حساسية بالغة وكيمياء شخصية التى تعمل مع الفريق الأعلى مرتبة.
٦- شخصا ما تثق به.
٧- إضافة إذا كان ذى رؤية استراتيجية.
٨- له خبرة داخل قطاع النشاط.
٩- له خبرة بأنواع الأنشطة التى تمر بها مؤسستك مثل تكوين رأس المال.
١٠- معروف عنه سمعة الخبير.
١١- له حاسة الحالة العاجلة لاجراء الأشياء الصحيحة.
١٢- قادرا على التعامل مع العمليات اليومية، تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية.

"ولكن أهم ما فى ذلك انك تريد شخصا ما يدير بجدارة الشئون المالية، ودفاتره تُعتبر مانعة للرصاص" ذلك ما يقوله جارى ليونز، العضو المنتدب لـ Neucrine Biosciences. وإنك تريد شخصا يمكنك الوثوق به ولا تقلق بخصوص الـ 100 شئ الذى يقومون به لأنك تعرف أن تلك الأشياء ستُنفَذ بالطريقة التى تتوقعها. وقد أخبر أحد الأعضاء المنتدبين من رجال الأعمال، الكاتبة، عن مراقبه المالى الذى كان يقوم بوظيفة جيدة "أن لدى شخص عظيم يدير العمل – احسن منى. لذا فقد أصبحت الرئيس التنفيذى لتحصيل الشيكات."

والوظيفة الأساسية للمراقب المالى، أن يكون متشككا كلية عندما يتناولون النقود، يتحصلون عليها، ويكتنزونها. وبلا شك، فالحفاظ المالى يكون جيدا للاستدامة. والحفاظ (مقاومة التغيير) لا تناسب تماما مواصفات العضو المنتدب التى سبق أن ناقشناها فى هذا الكتاب. بالرغم من أن عضوا منتدبا أخبر الكاتبة "لقد كان هناك ثلاثة أجزاء لوظيفتى: أحصُل على مال، كن رئيسا للمشجعين، وقل "لا ". والآن أنا مكرِّس كل وقتى للقول "الماذا علىَّ أن أقول نعم". والعضو المنتدب ذو البصيرة من المحتمل إحتياجه إلى مراقب مالى يكون محافظا Conservative. فالحفاظ هو أحد القواعد المحاسبية العامة المقبولة، ويجب أن تُتَّبع عند تقديم معلومات مالية. وبالضرورة، أن يقال عندما يُشك فى الأمر، إتبع الطريق الذى يقلل من كمية الإيرادات ويُغالى فى المصروفات.

وإلى سنوات حديثة، أعلن رئيس هيئة سوق المال الأمريكية، إرثر ليفت، الحرب على الممارسات الرديئة فى التقارير المالية من حيث المغالاة فى الإيرادات، والتقليل من المصروفات، ويشمل ذلك بيانات غير سليمة مقصودة فى التقارير المالية، ذلك يسمى حاليا مكاسب إدارية managed earnings وكانت تسمى سابقا "دفاتر مطبوخة" طبقا لأحد وكلاء النائب العام الأمريكى، وممارسوها هم نخبة للمقاضاة الجنائية، للعضو المنتدب.

ولقد نشرت مجلة فورشن عددا من "الأعضاء المنتدبين كمجرمين" الذين:

١- أرسلوا تقاريرا إيراداتها غير متواجدة لجعل شركة خاسرة تظهر كأنها تحقق أرباحا.

٢- تلفيق فواتير وإيرادات زائفة لجعل المكاسب كأنها محققة للأهداف.

٣- إختراع عملاء ومبيعات لإظهار أرباح عندما الحبر الأحمر هو الحقيقة.

٤- تأليف بيانات المخزون، المغالاة فى تقدير الدخل ودعوة مؤسسات المراجعة لاصدار أكاذيب.

٥- أداروا مشروعات وهمية التى احتالت على المساهمين وسلبت منهم ٤٥٠ مليون دولار.

٦- قادوا العاملين لتسجيل مبيعات منتجات لم تُشحن – أو حتى صُنعت.

واليوم هؤلاء الأعضاء يقضون أحكامهم فى السجن الفيدرالى، أو طاعنون فى الأحكام.

الشركات عامة أو خاصة

إذا رأست شركة خاصة، فليس عليك أن تجيب للكثير من الناس، بينما إذا كنت فى شركة عامة، فمسئوليتك أمام كل المساهمين. وحتى لو كنت فى شركة خاصة، فما زال عليك ان تدير التوقعات مع المقرضين والشركاء الخصوصيين، وعادة ما يكونون أكثر قربا، ومحتمل تشابكك معهم من يوم إلى آخر، وأن اوقات رد فعلهم لقراراتك تكون أسرع.

وفى الشركة العامة، فالأعداد وحجم المستثمرين يمكن ان يكون ضخما. وهناك تدقيقا جماهيريا هائلا، فلديك مجلس الإدارة، حملة الأسهم، والمحللين وتوقعاتهم وتناول وول ستريت (حى المال بنيويورك) هو بخصوص ما سيقولونه. " والعاملون بوول ستريت هو مرشدون مهووسون بالاحصائيات، ومعهم الكثير من المعرفة المتخصصة، راغبون فى التلألؤ." ذلك ما يقوله أحد الأعضاء المنتدبين. وفى شركة عامة، فتحتاج إلى أن تسلّم

على أساس التوقعات، ولكن تحتاج إلى سمعة كبيرة جدا. أحد محللي البورصة المالية (وول ستريت) الأمريكية كان يفحص ميزانية إحدى شركات الكهرباء، ولقد فعلوا شيئا صحيحا ماليا، ولمدة أربعين ربع سنوى، كان هناك تحسن فى صافى المبيعات والعائد على الاستثمار. ولكن أدارت وول ستريت ظهرها لهم (أى تجاهلت وجودها) فقاست أسعار أسهمها. فهم لا شئ مثير أو مبهر، وهم طراز قديم من الأعمال. فالعضو المنتدب يحقق أرباحا باستمرار ولكن لم يكن قادرا على "استخدام" وول ستريت للحفاظ على أسعار أسهمه عالية.

قبل طرح أسهم شركتنا فى البورصة، تصنَّعنا مثل أننا كذلك. ذلك لم يكن تغييرا للشركة ..فقط مارسنا العيش مع التدقيق المتزايد مقدما، فمثلا، اقفال الدفاتر كل ربع سنة.... – **نيمش مهتا، العضو المنتدب، إمبرس.** "

فالعضو المنتدب هو "الشكل Form" والمراقب المالى هو "الجوهر Substance. وذلك لا يعنى تقليلا من العضو المنتدب أوتدليلا للمراقب المالى؟، وإنما المراقب المالى هو انعكاس لاتجاه الشركة، وصورته لا تزيد عن أنها عملية لا أكثر" ذلك ما يقوله بيتر ماكنزى، المحاسب القانونى لهيئة الممرضين الزائرين بمدينة سانتا باربرا.

ويتجه شعور المستثمرين للبحث عن "المفجِّر" التالى، شئ مثل الأعمال الالكترونية e-business ومعظمها لم يكن لها ربع واحد من الميزانية السنوية quarter من العائد على الاستثمار. وحسب تقارير مجلة نيوزويك Newsweek "إذا وفَّرت فى التكاليف، إبحث عن أسواق نمو جديدة وتُرضى وول ستريت، وستُكافأ بثراء. إفتقد ظهور أرقامك، وسينتهى وجودك .... فالأعضاء المنتدبون الذين فى الماضى كانوا يَعدُّون أقدميتهم بالعقود يستطيعون الآن أن يتوقع تواجدهم فى وظائفهم لثلاث أو أربع سنوات."

بعض الأعضاء المنتدبين يقولون أنهم يقضون حتى ٧٥% من وقتهم مع أشياء تتعلق ببورصة وول ستريت: التحدث مع محللين، التحدث مع حملة

اسهم كبار، تناول التوقعات. (على العضو المنتدب أن يضع فى إعتباره سعر السهم لأن تعويضات المساهمين عادة ما ترتبط بذلك.) والأعضاء المنتدبون الفعالون "يقللون من الوعود، ويبالغون فى الأداء" خلال نمو حقيقى وتناول التوقعات. (وذلك ببساطة يعنى الشرح مقدما للناس الذى يهمهم ما الذى سيحدث، لزيادة ثقتهم فيك. فأنت أساسا تشرح رؤيتك للاعبين أساسيين). وبعض الأعضاء المنتدبين يخشون وول ستريت، والبعض يستخدمها. ومن المستحسن كثيرا إخبارهم كيف تدير الشركة، بإصدار بيان فقط بالأرقام. وبخصوص الأرقام، "إذا كنت ذاهبا لتحقيق "٣٠"، تناول توقعاتهم بالقول "٢٤". ذلك أحسن من الوعد "٣٠" وتدعهم يتوقعون "٣٥". زوّد بمفاجأة من المكاسب الإيجابية، ولا تزوّد أبدا بتوقعات سلبية، فتلك طريقة مؤكدة لتوليد هبوط فى اسعار الاسهم.

والآن لديك الأعمال الاكترونية المشار إليها، التى لا تتفق مع القضايا التقليدية للربح والخسارة. والتاريخ الحديث يُبيِّن لنا أنك لا تحتاج لتحقيق ربح للحصول على مرتبة جيدة للأسهم. وبالتأكيد، فإيرادات الأعمال الجديدة تُمنح جوائز ولكن الأرباح لا تنطوى على ذلك الثقل. فالأرباح، طبعا، شئ جميل ولكن تُتوقَع. فلكى تبنى قاعدة مشتركين، فإنك تحتاج لإنفاق أموال هائلة على الدعاية، ووسائل الاحتفاظ بهؤلاء المشتركين. ولقد سمعت الكاتبة عن مشتريات من سهم بسعر ١١٠ دولار لإعادة بيعه بسعر ٩٠ دولار. فكيف سيحققون عائدا؟ (تلك شركة أنت رأيتها أعلنت لكى يظن مستثمروها ذلك.) واليوم، سواء كان ذلك صوابا أو خطأ، فذلك مثال لرؤية مشاركة. وإن ذلك يتطلب نوعا مختلفا من العضو المنتدب والمراقب المالى للتعامل مع حقيقة أنهم لا يظهرون ربحا ولكن أسهمهم تتصاعد حلزونيا رغما عن ذلك. وطبعا، لا تستطيع تلك الشركات الاستمرار هكذا بدون تحقيق أموال، وفقط يؤسسون قيمة الشركة على اسهمها.

"واكثر مهام وظيفة العضو المنتدب، غير مستمتع بها، هى فى كونه فى شركة عامة حيث تقدَّر مرتبتك graded ثم يُخسَف بها كل الأوقات للوصول إلى الوضع الأمثل optimizing للأشياء الخطأ التى تجعل الشركة ناجحة. والنظام الربع سنوى لنشر التقارير هو الأقل اشباع شخصيا للجوء لتبريره. فقد كان أداؤنا رائعا الربع الأخير، فالشركة قد تصاعدت أعمالها من نصف بليون إلى حوالى بليون، وكل مُحلـل يقول أننا قائمون بالأشياء الصائبة، وأخير أناسنا أن لهم أحسن المكاسب، وأن العضو المنتدب يؤدى عملا رائعا. وحينئذ فى تقريرهم قالوا بع الأسهم، وهبطت اسعار أسهمنا أربع نقاط. ويقول أحد الأعضاء المنتدبين "إذا كان باستطاعتى تناول ذلك بصفة خاصة فى يومنا، لكنت ضاعفت المعدل الاجمالى."

* * *

الباب السابع

تصرَّف كعضو منتدب حتى عندما لا تشعر بحبك لذلك

***الزعامة فى الداخل**
*** الزعامة فى الخارج**

فى كل الأوقات إفعل ما تظن أنه صواب، وفى آخر الأمر، ستلحق بك الدنيا

ايرنى هاول

عضو منتدب متقاعد، WPM نظم التغليف

العضو المنتدب الجيد هو زعيم، وكزعيم، أنت دائما على بيِّنة: بكل ما يجرى. أنت فى المقدمة، والناس يرونك – بالضبط مثل القواد العسكريين الممتطين الخيول البيضاء، ومرتدين ملابس رسمية صارخة الألوان. عليك أن تنظر وتتصرف مثل القائد فى كل الأوقات، حتى ولو كنت لا تشعر بحبك لذلك. هذا الأمر يستحوذ على قوة عقلية/ إنضباط، جوهر مهنى، ثقة بالنفس، الاعتزاز بالنفس، وتمثيل مسرحى. فالزعامة هى جوانب الشخص الداخلية والخارجية.

والأن، البعض يقول بأن الزعامة مبالغ فى قيمتها بفداحة "فنحن لا نقود الناس إلى الحرب هنا." فكل ما يُتطلب لتكون زعيما صالحا هو نفس الشئ الذى يُتطلب لتكون إنسانا ذا شأن. "فالزعيم هو بالضبط شخص ذو مبادئ، عالى الإدراك." ذلك ما يقوله جون كريب، العضو المنتدب لشركة Parker Album. "شخص ناجح فى موضع رفيع ذى مجموعة واضحة من الأفكار والأهداف."

وأيضا، فالرفعة تعنى مرئيا، ومرئيا تعنى أن الناس ينظرون إليك باستدامة لمفاتيح اللغز. وأنت لا تغيب عن المسرح، وتوظف الناس

الموهوبين، ويرون ويشعرون عندما تسقط أكتافك فجأة أو تطبق أسنانك. أو أنت مشدود عصبيا؛ أو يرون شخصا هادئا، واثقا، يتصرف بارتياح صريح وحركات سهلة، وأحدهم يقول "الأشياء تحت السيطرة." فأنت تهيئ النمط فى المؤسسة بكيف تفكر وتتصرف – كل الأوقات.

لتتمثل كعضو منتدب معناه أن تنجز – كل من الأداء والتصرف

عليك أن تعطى أداءا أيضا، والشعور كأن الطلبات لا تنتهى أبدا، صح؟ والأداء كلمة قوية، وفى حالة الأعضاء المنتدبين، فتعنى الأداء والتصرف. وفى حالة أداء العضو المنتدب فهو حيث نجد الجهد الذى يحقق تلك ١٠٠٠% زيادة: الأداء على المدى الزمنى، والأداء عند أى لحظة زمنية، شاملة الآن. وهناك مقولة يابانية، ترجمتها على نحو ما هى: "إجتماع موجز يبقى مدى الحياة." أنت وأنا نريد أن نتأكد من أن كل واحد فى "اجتماعنا الموجز" ينجز الأداء المطلوب منا.

"فالزعامة هى إنجاز." ذلك ما يقوله كارلى فيورينا، العضو المنتدب لشركة Hewlett-Packard "عليك أن تكون واعيا بخصوص سلوكك، لأن كل واحد أيضا يكون كذلك" "هدفى هو لأناسى ليقرأونى مثل كتاب بسلوكى. وكعضو منتدب ليس لديك الكثير من الوقت لاقحام نفسك فى شئ ما، فعليك أن تقول ما تريده صراحة، والتحرك إلى القضية التالية." ذلك ما يقوله دان أموس، العضو المنتدب لـ Aflac. "يستطيعون قبولها أولا، فحولى الناس ليس عليهم الذهاب إلى منازلهم والتفكير فيها. فأنا أخلق نمطا يمكنهم أن يتبعوه. وإذا كان عليك أن تسأل العاملين لدى، فـ ٧٥% منهم سيعطوك نفس الإجابة عنى، وذلك لا يعنى أننى لست غير متنبأ به. ذلك هو الجزء من الاجابة الذى سيعطيه الـ ٧٥%."

ويصف أحد الأعضاء المنتدبين، كريج، أنه إنتقل من رئيس قسم إلى رئيس شركة البيسى كولا: "لقد تغير، وقد كان فى ذلك النشاط من الأعمال لثلاثين عام، لذا فهو يعرفه ويمكنه التحدث عنه. واليوم ٩٠% من وظيفته هو فى بناء علاقات عامة، فهو قد تألق فى كل من القيل والقال من الأشياء فى حفلات الكوكتيل حيث يبدى إهتماما عريضا بكل الناس. ولقد أمضى وقتا لا يستهان به مع وول ستريت، وأسلوبه يجعلهم مرتاحين معه كزعيم. فهو مُلهِم وبسيط. ذلك نصف السبب أن الشركة لها مثل تلك القوة لأوامر شراء أسهمها."

ملاحظة هامة: الأداء ليس لباسا تنكريا .... ولكنه تصرف. "فالناس يقولون "كنت أرغب أن أكون واثقا مثلك. كنت أرغب أن أكون قادرا على التعامل مع المحن مثلك." وخلف مظهرى فأنا مخبول أحيانا." ذلك ما يقوله براد وليامز، رئيس شركة Dakota Beverage. هذا وكل واحد على ظهر الأرض يتصرف كل الوقت. فأنت تتصرف مختلفا مع صديق حميم فى المدرسة، أو رئيسك، منافسك، أو غريب، أو صديق. وتسلك بغير المعتاد عندما تكون فى جنازة، حفل عرس، فى العمل، فى مقابلة وظيفية، فى الأوبرا. ومعظم الناس مخلوقات متباينة فى تطرفها إذا نظرت حقيقة إلى حياتهم. وكلما كنت فى دائرة الضوء كلما تُطلَب منك الكثير لأدائه. ومن الواضح أن العضو المنتدب يكون فى دائرة الضوء، كما أن من يتطلع ليكون عضوا منتدبا يكون أيضا فى دائرة الضوء – أو عليه أن يتمرَّس لها.

فإذا كنت تحاول سلوكيات مختلفة مناسبة الآن، فستعرف ما الذى يتخذ فى بحور المواقف التى ستواجهها كعضو منتدب مثل: التحدث باسم الشركة، المسئول الاعلانى، الأمناء بمجلس الإدارة، كبيرى قوة المبيعات، خبير الميديا، والمرشد المالى. والأداء هو حمل المسئولية والتمتع بالسيطرة الصغيرة التى يمكن أن تمارسها فى الحياة – فى تلك الاجتماعات الموجزة

مثل التى فى المثل اليابانى – بالتأكد من أن الرسالة التى ترسلها هى الرسالة التى تنويها فى كمية الوقت الموجز المسموح به.

تقبَّل الإزعاج الذى أحيانا عليك أن تمارسه قبل أن تكون فعليا هناك. والآن، الكاتبة لا تروج للمثال التالى، ولكن كانت قصة تثير الاهتمام. فأحد الأعضاء المنتدبين أخبرها عن أيامه المبكرة فى عالم البرمجيات حيث سمعة الشركة كانت فى كثير من الأحيان قد أُسست على الجوائز التى كسبتها. فقد واتته فكرة التوجه إلى حجرة بريد الشركة وسحب كل نسخة من نسخ مجلة التكنولوجيا ذات الرأى للقارئ (من استفتاء عام بين القراء) عن أحسن البرمجيات. وقد ملأ كل كارت من تلك الاستفتاءات بنفسه، متوهما "نحن ندفع الاشتراك، نحن نكسب التصويت" ولقد كسب جائزة تلك السنة. (مرة ثانية، تلك نصيحة غير مقدمة فى هذا الكتاب فتلك بالكاد قصة تثير الاهتمام).

وكما كتبت المؤلفة مبكرا، لا تفكر خطأ فى أن التنفيذ اليومى لتلك العشرة قواعد هى لشخص ما آخر أكثر قربا إلى دور العضو المنتدب منك. فعليك أن تقوم بالتنفيذ لمدة طويلة سابقة قبل أن تصل إلى هناك "فإذا تصرَّفت مثل ذلك و "شعرت بهذا الدور" ففرصك تتزايد جوهريا للحصول عليه." ذلك ما يقوله دينس هوب، رئيس شركة مفاهيم إدارة هوب. "ومن الواضح أن اللمسات التى تصنع عضوا منتدبا يجب أن تكون مُشاهدة لمدة طويلة قبل عملية الاختيار. وفقط الذين يعرضون تلك السمات سينتهى بهم الأمر ليكونوا فى قائمة المرشحين على كل حال. لذا فالقيام بالدور، بدون دوس أقدام الآخرين، وإظهار المكياج العاطفى الضرورى لهذه القلة المختارة، سيضعك على تلك القائمة.

ووُصف مخرج السينما المرحوم ستانلى كبريك، من قبل أحد المساعدين بأنه "كان دائما يتصرف كما لو عرف شيئا ما لم تعرفه." وأحيانا أيضا ما قد تحتاج إليه. لذا سواء كنت عضوا منتدبا أو على قائمة المرشحين،

او تريد أن تكون على تلك القائمة، فإبدأ بتضمين تلك العشرة أفعال الموصوفة فى هذا الكتاب، فى حياتك الشخصية والمهنية.

مدى فاعلية تصرف العضو المنتدب – الأداء والأفعال – هى وظيفتهم

لقد كانت الكاتبة فى بكيرة حياتها فى دائرة بعض اللاعبين الجيدين لذلك المنصب، وقد وُصف أحدهم فى مجلة Business week كالآتى: **"**فقد كان الأمر، كما كان دائما، حدثا عيديا خارجا عن المألوف. فلقد تجمع ٥٠٠ ضيف من رئيس شركة هاينز والعضو المنتدب أنتونى رايلى تحت الثريات فى جناح أبيض ضخم أُقيم فى نادى سباق الخيل سوانكى ليوباردستون خارج مدينة دبلن، إيرلنده... يصل أخيرا وزوجته كريس، إلى غذاء ما قبل السباق، فى سيارة بنتلى زرقاء، تهبط منها الزوجة فى دلال. وبعد تجاوزهم المدخل فقد بدأ رايلى المصافحات، والنكات، والهمسات جانبيا مع السياسيين بطبيعة سهلة. "وعندما يمشى فى السرادق، تدب الحياة فى كل مكان" ذلك ما يقوله أحد الضيوف " يكاد يكون مثل وصول رئيس الولايات المتحدة الأمريكية إلى القاعة، فلم أر شيئا مثل ذلك."

" فأينما يذهب، وما يفعله، أنتونى رايلى البالغ من العمر ٦١ عاما، فله حضور طاغ. فكبائع ذى صبغة عالمية، مفعم بالحيوية، راوى للقصص، قد نُصِّب ملكا على شركة كبرى للأغذية قيمتها ٩,٤ بليون دولار للـ ١٨ سنة الأخيرة. " رايلى أكبر من الحياة، وهو يعرف ذلك" ذلك ما يقوله دونالد كوخ المدير العام لهاينز، ورئيس شركة كوكاكولا سابقا. وكجزئيا، فذلك لأنه قد تميز أداؤه." وتمضى المقالة ذاكرة أن رايلى صار نجما فى وول ستريت وأعطى حملة أسهمه "القليل ليشكوا بشأنه" ولكن لاحظ الكلمات القليلة الأخيرة "لأنه تميز فى الأداء. " وليس الأمر هو البحث عن بريق الشهرة كما يحلو للبعض فى نظرتهم لمنهج رايلى. وعلى أى حال، فهل ذلك ردئ لتكون

"أكبر من الحياة" ؟ فمع الغرور، نعم، فيكون ذلك رديئا. ولكن إذا كان ذلك لصالح الشركة – كلها – العاملين، العملاء، وحملة الأسهم، ***فالسبب*** بخلاف لا، فمن الضرورى أن يكون "أكبر من الحياة". فكونهِ "أصغر من الحياة" سيكون ما هو ردئ!

وعلى الزعماء الطيبين أن يكون لهم أسلوب حسن، ويتعلموا ذلك من زعماء طيبين آخرين. وحينئذ تأخذ الأحسن من الذى تعلمته وتضيفه إلى أسلوبك الخاص الفريد. فذاك، أنت تضيف إلى تلك ١٠٠٠%. وعندما قابلت الكاتبة، رايلى، كنا المتحدثين فى اجتماع لشركة تأمين فى، كان، فرنسا. ولقد كنا سويا فى جمهور المستمعين ننصت إلى رئيس الشركة يلقى كلمة الافتتاحية. وحينما ذُكر اسم رايلى، فقد صاحبه مقدمة للسيرة الذاتية، وما حققه من أعمال متميزة فى كل من شركة هاينز وشركاته فى ايرلنده. وانتهت المقدمة بـ " .... والآن أحب أن أقدم لكم دكتور انتونى رايلى." (وصفق المستمعون).

وقف رايلى وسط المستمعين ومشى إلى الممر الجانبى ثم بخطى سريعة فى الممر، وصاعدا الدرجات إلى المسرح، وذهب عابرا كل طول المسرح للوصول إلى منصة القراءة. نظر إلى المستمعين بنظرة جانية، مادا يده إلى داخل جيب سترته، وأخرج منه مجموعة صغيرة من كروت الملاحظات. ومرة ثانية، نظر بهدوء عبر المستمعين وهو يصل إلى جيب آخر لاستخراج نظارة قراءته، لبسها، وحينئذ تكلم. قمت بتوقيته؛ أخذ كل ذلك ٣ دقائق بالكامل قبل فتح فمه.

عند العشاء، هذا المساء، سألته لماذا أخذ هذا الطريق الطويل والوقت الكثير (لقد كان باستطاعته الحضور من الجانب الآخر مثل المتحدثين الآخرين، وصعود السلالم القريبة من منصة القراءة). نظر إلىَّ بتعبيره المتراخى، وقال بلكنته الايرالندية " أقتِل أو أُقتل." هو يعرف أن لديك القليل

جـدا مــن لا ثانيــة nanosecond (أيـرلنديــة) للاستحــواذ عـلى انتبــاه المستمعين – للأداء.

والآن، فقد أخبرتك بهذه القصة مرارا، وطبعا، رايلى فعل نفس الشئ مرارا. ***فالإمتياز لا يأتى أبدا بالصدفة.*** ثق بى، أحيانا ستُسائل تتقيبك لتصبح عضوا منتدبا: تلك الأيام التى كررتها بنفسك ٥٠ مرة لأن كل واحد عليه "أن يسمعها" من الرئيس، والليالى التى كان عليك حضور أكثر من اجتماع واحد لبعض السياسيين الذين لهم نفوذ فى قطاع نشاطك، والأوقات العديدة التى كان لك بها لقاءات مع شخص ما من الميديا (الذى دائما ما يكتب ما لم تقله) أو وول ستريت (الذى لم يفهم مقاصد رسالتك) أو مجلس الإدارة (الذى توقعاته غير واقعية) أو السياسى، رجل المبيعات، والعاملين لديك. ثم عليك اليوم الروتينى .... تطير إلى أوماها، نبراسكا، المدينة العاشرة هذا الشهر. تحجز فى فندق هوليداى، تقرأ الفاكسات، ونظرة سريعة على الأحداث المحلية، ولتعلم كل ما يمكنك عن الناس الذين ستقابلهم، اسماءهم وأسماء زوجاتهم. والعشاء دجاجا، تبادل أحاديث، مصافحة كثيرة باليد، والثناءات، وجائزة الشركة. ثم تذهب إلى النوم مصحوبا بصداع وتكرر ذلك غدا.

وعندما لا تكن مسافرا، فتستيقظ الساعة ٤ صباحا، تمشى على الدرابزين بينما تراقب CNN للأخبار، ترتدى ملابسك، وتأخذك السيارة إلى المكتب فى غضون ساعتين، أحيانا السكرتيرة فى السيارة لبدء إملاء اليوم. هذا السباق يستمر طوال اليوم وترجع إلى منزلك الساعة ٨ أو ٩ مساء. ومعظم نهايات الأسبوع تقضيها فى مكالمات تليفونية خاصة بالعمل، ثم حينئذ هناك لقاءات البيجاما الساعة الثالثة صباحا لمكالمات مؤتمر جنوب شرق آسيا.

"شئ ما يثير الفضول هو كيف أحيانا كعضو منتدب أضطر إلى تكرار نفسى. ذلك شئ غير كفء ولكنه ضرورى، فالعضو المنتدب عليه أن يكرر نفسه للكثير من الناس. والناس يفسرون الأشياء بطريقة مختلفة ما لم

يسمعوها من العضو المنتدب مباشرة وإلا فلن تُسمع بنفس الطريقة. وكما أن مرتباتنا عالية، فمن المؤكد أن ذلك يكون غير كفء. ذلك يتطلب جلدا، ويصبح حدثا رياضيا." ذلك ما يقوله جاك بريان، العضو المنتدب لـ Allmerica Financial. إنك لا تستطيع أن تتراخى، فكعضو منتدب فأنت دائما على قدميك ولا تستطيع أن تظهر ما تشعر به حقيقة. فإذا تجاهلت هذه النقطة، فإنك تضحك على نفسك، إضافة إلى خسارتك لفرصة. ويقول ريتشارد مارسينكو من كلاب البحر للاسطول البحرى، أن هناك كلمتان لتعريف الزعامة وهما "إتبعنى Follow me." فكيفية تناولك للقيادة من داخلك وخارجك– هو الذى سيوقّع النغمة والمقياس لأناسك ليتّبعوه. "فالعضو المنتدب عليه أن يتقدم بحمية فى المعركة بثقة، وحماس، ووثوقا بفريقه. ففى شركة ناشئة مثلنا، يمكن للأشياء أن تنحل قليلا، فأنت دائما قريب من نفاذ النقدية، وتواجه عمالقة زنة ١٠ طن على قضايا تنافسية، وتحتاج إلى القيادة بصعوبة وسريعا مباشرة إليهم. وإنك لا تستطيع أن تكون خائفا من محاربة العمالقة، وحتى إذا كنت، فلا تستطيع أن تدع الفريق يرى أى خوف من جانبك." ذلك ما يقوله دوجلاس نيل، العضو المنتدب لشركة Mobile Automation. ويقول عضو منتدب آخر " أحد من أناسى قال أنه تعلم فك مغالق لغتى. فكل مرة أقول "لا مشكلة" فيعنى ذلك "ياللهول" وكل شئ إختلط فيه الحابل بالنابل."

وكأب، وكسياسى، وكرجل بوليس، وكصديق، وكقائد – فإنك لا تستطيع دائما إظهار ما تشعر به، وتختار أحسن السلوكيات لأحسن النتائج للكل. ولا "تخبر فريقك كم يكون صعبا أن يكون المرء عضوا منتدبا، محاولا استجلاب الرثاء من فريقك بأن لديك الكثير من الشغل عليك عمله، والذى لا ينساب جيدا. " ذلك ما يقوله دوج نيل، العضو المنتدب لـ Mobile Automation. ويقول جيك بلامر، أحد جناحى الدفاع فى فريق كرة القدم كاردينال الأمريكية "أحب ذلك عندما يصطدم بى رجل عظيم، فإنه يعطينى

نغزة وتتفجر حيويتى، أنظر إليه فى عينيه وأقول "هل هذا هو كل ما لديك أيها الرجل العظيم"؟" وتقول أقدَم فتاة إستعراض فى لاس فيجاس، ولاية أريزونا (هى الآن فى سن ٣٨ عاما إذا كنت تتعجب)، "أنا لا أظهر إرهاقى على الاطلاق." فعملها مثل ركوب ثور: تظهر لائقة، تشعر بعدم الانسجام. وتقول الكاتبة، لا تنتظر حتى تكون عضوا منتدبا محطا للأنظار لصقل قدراتك المهارية، إشتغل عليها عندما لا تكون فى دائرة الضوء لكى تستطيع أن تفعل أخطاءا لا يراها أى أحد، فالزعامة تأتى من الداخل وتُرى من الخارج. فدعنا نتكلم عن الزعامة من الداخل أولا، فلقد جَمَّعت أطول قائمة تشمل كل سمات الزعامة، من محادثاتى مع الأعضاء المنتدبين. ويمكنك أن تستخدمها كإحالة شخصية. ضع علامة أمام كل نقطة "تتعرف فيها على نفسك"، وعلى الهامش فى الجانب الأيسر أكتب أين برهنت ذلك مؤخرا. إذا لم تستطع تذكر أحدها، فحدْسى أن أناسك لن يكونوا قادرين على تذكرها أيضا.

فكزعيم، أنت:

١- تستخدم بصيرتك لتحفيز الآخرين.

٢- تزود باتجاه واضح، أولويات تخاطب، وتعريف التوقعات.

٣- نشيط محترف، تتقدم للأمام، وتأخذ المخاطر (المجازفات).

٤- تلهم الآخرين ليكونوا بأنفسهم بداية ذاتية للقيادة.

٥- تقود الآخرين تجاه النمو بينما تنمو بنفسك.

٦- تتعرف على وتكافئ نمو الآخرين أيضا.

٧- تحمى مصالح أناسك، ولا تتركهم أبدا واقفين على أطرافهم.

٨- تتولىَّ المعركة للدفاع عنهم إذا كان ذلك ضروريا.

٩- تنظر إلى الخارج لأفكار، فى كل الأوقات مع شغف حقيقى لكيفية خلق قيمة.

١٠- قدوة ومثال، وعلى الأخص كمثل للاستقامة.

١١- تساند، وترعى، وتنصت.

١٢- تحادث الجميع فى أثناء جولاتك.

١٣- تُرحّل المعلومات بطريقة يتفهمها الأفراد بدرجات متفاوتة من المسئولية.

١٤- تفوض وتحشد مجموعة متباينة بينما تلاحظ كل اللاعبين لتحليل مساهماتهم.

١٥- الالتزام بما تقرر وإدع الآخرين أيضا لذلك.

١٦- تكون مرنا، متكيفا وتتعامل مع التغير.

١٧- تتناول مواقف المواجهة بدون عواطف.

١٨- تبحث عن مدخلات، وتسمح للناس بالتعبير عما يقلقهم من قضايا وتشجيع انعكاسات الأحاديث، وحتى المنشقين.

١٩- تخلق ثقافة أو وجهة نظر الشركة.

٢٠- تتحصل على إتفاق الجميع، ولا تتحصل عليها فى أوقات أخرى.

٢١- يكون محسوسا تواجدك – لك أسلوب يساند الجوهر، ولك وقع شخصى.

٢٢- تحمى الناس، وتتواطأ معهم؛ فإذا إختلط عليك الأمر، فأنت تفعله صحيحا؛ إحتضن الخطأ، وإدفع الخوف بعيدا.

٢٣- ناجح ويُرى الآخرين كيف يكون ذلك.

٢٤- عادل وتحترم الآخرين (لك تلك الجزئية من الاستقامة) بصرف النظر عن سوء الموقف الذى يمكن أن تكون فيه.

٢٥- تتخذ القرارات الصعبة، وتكون ذا خيال، وتحل المشاكل.

٢٦- تعترف عندما تكون مخطئا.

٢٧- تدع الأشياء تتخذ مسارها فى التنفيذ، الذى يحدث الشئ الجديد.

٢٨- عديم الأنانية بخصوص تقدير مساهمات الأخرين.
٢٩- تشجع الابتكار، وإزالة العقبات.
٣٠- تركب المخاطر.
٣١- ذو حدس.
٣٢- تزود بالتغذية المرتدة المناسبة.
٣٣- تعرف أن العالم لا يدين لك بشئ.

ذلك يشبه قائمة بما يفعله الشخص الطيب، بالضبط كجزء من محياه، وإنه ليس سلوكا محفوظا لشخص موثوق به من قِبَل السلطة، مع لقب عضو منتدب، او دور الزعيم. تلك قائمة بالسلوكيات لك ولى لتتنفسها كل يوم. تلك هى ١٠٠٠% الزائدة المحتاج إليها. وكل فعل على القائمة ليس فيك، يملى عليك كيفية إقتراب النهاية بسرعة.

ملاحظة: خذ لحظة فى التفكير فى الناس الذين سبقوك ورأيتهم فى موضع القوة الذين لم يفعلوا الكثير من الأشياء على تلك القائمة. إعمل إلتزاما شخصيا بألا تكون مثل هذا الشخص، أو وإلا ستُذكر مثله، للشئ الخاطئ، فذلك ليس التراث الذى تريده لنفسك.

"إنك تستطيع أن تكتسب الزعامة. إن عليك أن تبدأ مبكرا وتتحصل على واجهة طيبة لأنك تبنى عليها بمراقبة الآخرين، وهى جزئيا مكتسبة." ذلك ما يقوله لى روبرت، العضو المنتدب لـ File NET. "والعالم مكان ضخم، إبحث عن كيفية عمل مختلف أحسن فى المدى القصير الذى قد يمكن أن يكون لك على هذا الكوكب." ذلك ما يقوله توم ماتيس، العضو المنتدب، لشركة سولوتك، "فرماد جثتك سيتساوى مع غيرك فى النهاية ما عدا التراث يكون مختلفا."

عندما إنتهت مهمتى كعضو منتدب، أرسلت بريدا إلكترونيا لكل العاملين لدىَّ لأعلمهم ما كنت أفعله. وقد تسلمت ٣٠٠ ردًّ، وكل

واحد يقول شيئا إيجابيا عن زعامتى. ذلك كان الشئ الأكثر إعتزازا فى حياتى... **– سام جن، رئيس شركة Vodafone Airtouch.**

والآن دعنا ننظر إلى الأشياء الخارجية ...... آسف، فكيف تتصرف وتظهر، هو ما يُحتسب.

التمثيل المسرحى للعضو المنتدب

إذا لم يكن ذلك يرجع إلى العضو المنتدب، كقائد للشركة، فمن سينظر إليه الناس؟ طبعا، ذلك هو أنت، وعندما ينظرون إلى أعلى، فهم يريدون أن يروا أحدا ما يتحكم فى هذا المكان، يهيمن على التشهيلات. وهم يريدون ثباتا على المبدأ أيضا، فإنك لا يمكن أن تكون "فوق" يوما "وتحت" اليوم التالى، لا يعنى ذلك أنك لا تستطيع إحضار بعض المفاجآت فى الصورة. ذلك يمكن أن يكون جزءا من ثباتك – غير متنبأ به. "والناس يقرأونك مثل كتاب. فعندما أخرج من المصعد، ينظر الناس إلىَّ ليروا كيف أشعر. فإذا كان لى مشكلة مع مجلس الإدارة وتحولت إلى شكل قبيح، فلن أدع ذلك لينعكس على وجهى، إنه ذلك الجزء من وظيفتى الذى استطيع فقط التحدث عنه فى المنزل مع زوجتى. ولم أتوقع مستوى الجهد المصاحب لذلك نتيجة للتمثيل." ذلك ما يقوله جيرى هنرى، العضو المنتدب لـ John-Manville. "وعندما تشعر بعدم الانسجام، فمثّل كأنك تشعر بحيوية. وعندما لا تكون متقلب المزاج، قد يكون لزاما أن تمثّل كأنك غير راض. فما هو الشئ الآخر الذى تسميه، فقط التمثيل؟" وكعضو منتدب، فلحظتك المشرقة تكون ***كل الأوقات***. الحياة مسرح، والعضو المنتدب عليه أن يكون مستعدا ليكون فى وسط منصة المسرح. تعال يوم الجمعة (نهاية أيام العمل الأسبوعى فى العالم الغربى)، ستكون مجهدا، ولكن ستشعر بالرضا بأنك أعطيت الناس الاستعراض الذى أردت منهم أن يشاهدوه. (تذكر، أن "العرض" ليس خداعا، إنه المسئولية للتأثير على الناس بالطريقة التى تحتاج إليها.)

مرة ثانية، لا تنتظر حتى تكون عضوا منتدبا لتحتضن هذه التمثيليات. فإذا لم تلق إنتباها كثيرا لذلك، اليوم، فغدا ستنتهى السنوات المضيئة خلف أحد ما آخر يفعل ذلك. " أفعالى تؤثر فى واحد آخر، وإذا دعوت التوتر ينال منى، فذاك التوتر سينتهى به الأمر بسريانه عاليا مع كل واحد آخر." ذلك ما تقوله ليندا شيلديرز، العضو المنتدب لبنك Young Americans. "والأعضاء المنتدبون الجيدون لا يسمحون لأنفسهم بالتصرف مُهدَّدين وليسوا مهاجمين. وغالبا وبكل طريقة فهم يمثلون حتى وهم يقولون لم يفعلوها." ذلك ما تقوله دينيتا هيوز، العضو المنتدب لأنظمة ادجوونز لـ Balanced Living. وقد تضطر إلى تمثيل تصرفك حتى تمتلك تمثيلك. "فلطالما آمنت بـ "تصنَّعها حتى تصنَعها." ذلك ما يقوله مايك ولفلى، العضو المنتدب لـ Wilfley & Sons. "إنه ليس بالكثير كيف تمثّل ولكن كيف ترى الأفق. ولقد عُيِّنت حديثا لرئاسة متحف دنفر للتاريخ الطبيعى، وكان علىَّ أن أفكر بخصوص كيفية التقديم على تلك المنصة الأكبر، الآن. واستطيع العمل مع رعاة البقر فى الحقل، والمهندسين فى المصنع، وهيئة نادى المنطقة، ولكنى الآن أيضا، علىَّ أن أعمل مع العمدة ومن على شاكلته."

ولقد وُصِف أحد رؤساء الإدارات من قبل أحد مرءوسيه: "هو خارج الخريطة عاطفيا وبدنيا. تتولاه الإثارة، ناقرا الأرض بقدميه، متململا بقلمه، ملويا بشدة تعبيرات وجهه. يجعلك تحس بعدم الطمأنينة، وعلىَّ أن أتساءل عما إذا كان يتصرف بالطريقة التى يفكر بها." هذا الشخص لن يستطيع بلوغ منصب العضو المنتدب؛ أنا أضمن ذلك. قد يكون موهوبا، ولكن بدون النظرة التى نتوقعها من زعيم، فلن يكون له أتباع. ذلك ليس عدلا، ولكنها الحقيقة تماما.

لقد كان هناك زمن إعتاد الناس أن يظنوا بى أننى فاترة. لم أتحقق كيف وصل بى الحال هكذا ليؤذينى، لذا كان علىَّ أن أجعل نفسى تمثل

بأننى موجودة فى المتناول وَوَدُودة. .. **– مونيك روبيتالى، العضو المنتدب، Brouliette & Sons.**

والعضو المنتدب "إد" هو محافظ جدا، شديد التدقيق فى الملبس، ملائم، وحتى ذو مظهر به مسحة من سكان الضواحى – وكما تعرفون، فهو متحفظ ومُبجّل. وكان يفتتح موقعا جديدا لمتاجر تجزئته، وقد ترك مصور الصحيفة المحلية للأعمال يقنعه بخلع حذائه، والقفز على سرير بطرب" لالتقاط صورة، تلك اللقطة التى صنعت غلاف قسم الأعمال بالجريدة. "فى ست ثوان، غَيَّرت كل الانطباع الخاص بى." وهو يقول "الناس تخبرنى أننى مبدع، أكثر تحررا فى الثياب casual، مرحا، "ومعها" الآن. وأن كل ذلك يرجع إلى تلك القطعة القصيرة من التمثيل من جانبى" فخمسة دقائق من فعل "الصواب" (أو "الخطأ") يمكن ان توازى ما قيمته من عمل جاد لخمس شهور أو سنوات. فأنت تحتاج أن تكون قادرا على "تفعيله" ولكن من الأهمية، أكثر معرفة متى "تصرفه" بعض الأحيان. "والكثير جدا من التخويف يمكن أن يقود الناس إلى الانغلاق قبل البدء بالحديث، ويعرقل سبيل العلاقات." ذلك ما يقوله بريان ماكون، المدير الشريك لمجموعة e-merging technologies.

تأكد من وجود شخص ما آخر فى مركز الاهتمامات كلما تطلب الأمر. "وعندما أسافر حول البلد زائرا أناسى، أركز بصرى على عين قائد الاجتماع بصفة مستمرة. فكل واحد ينظر إلىَّ ولكنى أنظر إلى الشخص المتكلم أو من سيتكلم، الزعيم المحلى. أريد من باقى الناس أن يولوا إنتباهم إلى من سيتكلم وليس لى فقط." ذلك ما يقوله ستيف ألدريش، العضو المنتدب لـ Quickeninsurance.

وفى معظم الأحوال، تحتاج عموما لتظهر باردا، هادئا، مجمّعا شتات نفسك، واثقا من نفسك، مقتدرا، ومرتاحا، وحقيقة، ما هو الشئ الآخر الذى

يمكنك فعله ويكون لديك أى أمل بأن الناس سيتبعوك؟ لانجاز ذلك، عليك **باتباع هذه الخطوات:**

١ - تمهّل Slow down

نعم، ففى عصر السرعة، السرعة، تمهّل. ليس تفكيرك أو تمثيلك ولكن حركتك، مشيك، محادثتك، وإيماءاتك. ولنس، فى ضجر، تعب، طريقة الخاسر، ولكن بخطى موزونة. والقوة تتصف بالهدوء، والضعف يتصف بالسرعة والذهول. وحينما قيل جون ماكين فوزه فى الانتخابات الأولية لولاية نيوهامبشير، مارس خطابه لمدة ثلاثة ساعات، مذكرا نفسه "كن متمهلا، متمهلا، متمهلا." وبعض الأعضاء المنتدبين الذين تحدثت إليهم الكاتبة، كان لهم ثروة غير معقولة. فالمال قد إشترى لهم الحرية. حسنا، فسلوكك البدنى يشترى لك الحرية أيضا، وليس عليك "أن تجرى حول حلبة السباق لأى شخص." فالتمهل يظهر ذلك.

(هل تستطيع تصديق ذلك؟ إذ هناك دواء ذو شعبية فى هوليوود يسمى بوتكس. فلقد طرح بالأسواق منذ عشر سنوات لمساعدة المرضى الذين يعانون من تقلصات شديدة لا إرادية بالعين. ولكن بعض الناس يستخدمونه – بسعر ٥٠٠ دولار للحقنة – ليظهروا هادئين، أكثر ثباتا فى سلوكهم، ورباطة جأش.). "والقواد لا يظهر عليهم أنهم يتدافعون حتى ولو كان الوقت حرجا" ذلك ما يقوله ماركوس شويج، نائب رئيس شركة مايكروسوفت. فهم يأخذون وقتهم ولا يتسارعون خلاله. فتستطيع أن يكون لك إرتخاء هادئ مؤسّس على التحكم الكلى البدنى، وعندما تتحرك ببطء أكثر، فذلك يتأتى فى هيئة بعيدة عن الأضواء ولكن فعالة، محترمة، ولكن مرتاح جسمانيا.

تحرك بذى عزم، ودع المتفرجين يستوعبون كل شئ. (لأنى أضمن لك أنهم يقومون بذلك.) فكر بالضبط كيف تسير ملكة إنجلترا فى حجرة، فيما يقابل ذلك من تونى بلير، رئيس الوزراء. أى منهما يشبه كأن عليه أن يثبت شيئا ما؟ فهناك درجة عالية من المخاطرة فى وظيفة العضو المنتدب والناس

يبحثون على ثقة أكثر تشع منه. والآن ليس كل ذلك يعنى أنك ستقلل من الجهد، فالناس يحتاجون أن يروا فيك إستطاعتك فى توليد الإثارة بحضورك وهدوء هالتك من الزعامة.

٢ - الثبات والصراحة Stand up tall and Straight

نعم مثل ما أخبرتك أمك – شد نفسك وأفرد كتفك (التعبير العلمى لذلك). أنا لا يعنينى كم يبلغ طولك، إمسك نفسك لكامل إرتفاعك، فذلك يجعلك أكثر حيوية، أطول، أرفع، ويحسِّن صوتك. والآن، هل أى من هذه الأشياء تجعلك زعيما ؟ لا، ولكن فى الواقع هل تفعل ذلك؟ نعم. والصراحة تجعلك واثقا من نفسك، متمكنا، ومرتاحا. والآن، إشفط بطنك – واحتفظ بذلك القوام حتى الموت.

أنا أتصنع دائما كونى كمن يصورنى بكاميرا فيديو... – كوين تران، نائب الرئيس والمدير العام- زيروكس كلرجرافيك. وتقول كارولين كريجر، العضو المنتدب، لشركة العلاج الطبيعى للتنفيذيين، حيث تدرب الأعضاء المنتدبين "أحيانا أجد هؤلاء الذين يشعرون بأن العناية بصحتهم خارج سيطرتهم. ولكن ذلك يؤثر فى طاقتهم، حالتهم النفسية، شكلهم من حيث القدرة على "الأداء. فالسلوك الضعيف للبنية يتسرب إلى جوهرهم أو على الأقل عطاء الجوهر."

٣ - التحكم فى يديك

فالناس تؤمن بأصابعك، فهم يصغون إليها. فالتلويح بقبضة اليد، التنقير بالأصابع، هز الأيادى بقوة، التنقير بالقلم، كسر الأقلام، الخربشة، لمس ملابسك أو ما تتزين به، كل ذلك يؤدى إلى النرفزة، والجزع، قصور الاقناع، عدم التأكد، والاكراه بالتهديد. حتى ولو لم تشعر بأى من ذلك، والتى كلنا نشعر بها أحيانا، فلا تظهرها – حتى ولو قليلا. فلا أحد أبدا سيقول "يا صديقى، من فضلك توقف عن هز الأيادى بقوة." فهم بالضبط سيكونون

مشغولين بتحديث سيراتهم الذاتية للخروج من المؤسسة التى تديرها بسبب القصور فى الثقة التى تبديها للعيان.

***أجزاء أخرى من الجسم تساعد المتحدث، ولكن الأيادى تتحدث عن نفسها. بهم نسأل، نَعِدُ، نرفت، نهدد، نتوسل، نستنكر. وبهم نعبر عن الخوف، البهجة، الأسى، شكوكنا، الندم، التصديق على، فنحن نظهر الوسطية أو الاسراف، ونطبع الارقام والتوقيت...*- كوينتليان، الكاتب البليغ عام ١٨٩٥.**

وتذكر الكاتبة أن أحد أحب قصصها، كانت من زوجة عضو منتدب، بقولها "زوجى وأنا لنا سمعة فى تشابك أيدينا عند حضورنا مناسبات بالشركة أو بالمجتمع المحلى. ويظن كل واحد كم يشع الحب والفتنة منا. نعم، نشعر بذلك. ولكن ذلك أيضا طريقتى فى مساعدته، فكل وقت يبدأ فيه بالكلام كثيرا، أعصر يده. ولا أحد يعرف ذلك إلا هو، ولكن ذلك يذكره بقفل فمه والانصات."

٤ - إبــتــســـم

فمهما تفعل، لاتنس أن تبتسم. أنت العضو المنتدب! فلديك الكثير للابتسام بخصوصه، وإلى جانب ذلك، فهذا يتواصل مع روحك – وكل شئ كنا ندعو إليه فى هذا الكتاب. فالدخول إلى حجرة، وبدون القول إلى الجمهور، فإنك تخبرهم أنك المهيمن (بايقاعك وحركة جسمك المصطنعة)، وتبتسم. فبدون الاسترخاء، والتغيير الدمث على الوجه، فإنك تخاطر بأن تظهر متحفظا، فظا، منحوسا، وباردا. والأسوأ من ذلك، فإنك تبدو متعاليا مثل "أنا لا أحتاج للتعامل معك." وحتى إذا كان عليك ان تواجه صعوبة فى الواقع، فما زال عليك أن تفعل ذلك بوجه شرح، وتستطيع أن تكون حاسما وقويا.

وعندما زار فيدول كاسترو، الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٥٩، أخبره مستشاروه بقص شعره، والابتسام كثيرا. نعم، فذلك يستلزم التمثيل.

أنظر كيف إحتفظ الرئيس بيل كلنتون بذلك كل الوقت خلال فضيحة مونيكا، وأنك تعلم أن ذلك تطلب التمثيل. ولكن ما هو الشئ الآخر الذى كان باستطاعته أن يفعله؟ هل يُظهر ما أحسَّه ويفقد مشايعوه، فعليه أن يحاول أن يبدو مثل القائد. والمستشار اليابانى يوشيكو كادوكاوا يُعلّم اليابانيين الابتسام بجعلهم يضعون عصى الأكل Chopsticks بين أسنانهم، تم شدها ببطء للخارج. تلك إبتسامة "إذا لم تبتسم، فإنك لا تستطيع تحقيق ربح" ذلك ما يقوله يوشيكو.

٥- لاتكـــن بدينـــــا

النحافة هى رمز للانضباط، السيطرة، والمثابرة. إنك لا تحتاج أن تكون وسيما أو جميلا، ولكن أن يكون لك مسحة تشبه إلى حد ما إنطباعا عسكريا، وجانب آخر هو صورة الشركة. إضافة لذلك، وزن متوسط متمثل فى:

- الحفاظ عليك بصحة أحسن (الجسم السليم يعكس صدى عقلك، سواء كان صحيحا أم خاطئا).
- إظهار التحكم فى ذاتك.

فإذا كنت بسبيل تجاوزك للوزن، فإحمله جيدا. حافظ على تماسكه الجيد، وكن شامخا فى مظهرك، لست متخاذلا على الاطلاق – مثل بالضبط ما تريده أن تكون.

والوسامة الجيدة الاستثنائية هى دائما كليا عائقة، فالناس يمتعضون ولا يثقوا فى شخص ما الذى يكون شديد التنميق، المشذب الأظافر، ذى القلنسوة. ويستجيب الناس للسلوك الآمر، وليس النظرات الآمرة. (وحتى ذلك يمكن زيادة فعله، وأى شئ جيد، وعن تجاوزه الشديد، يصبح سيئا). حسنا، فالتكرار مع الوقت عندما لا تكون "على" الكرسى الساخن، لكن عندما تكون عليه، يصبح ذلك ذا طبيعة ثانية لك.

وأحد الأعضاء المنتدبين الذى أجرت الكاتبة سعه مقابلة، نقلت عنه الآتى "أريد أن أظهر كانسان مسئول. أريد منهم ان يفترضوا أننى أتناول الأشياء بسرعة، ولذلك علىَّ أن أنظر وأتكلم مثل كمن يكون على بيّنة، متيقظا، نشيطا. وإذا تراخى تحملى، فإحساسى بوقع كثير لبدنى، يمكن ان يقلل ثقتهم فىَّ، ولا أستطيع أن يكون لى هذا فى منصبى. أريد أن أكون مستعدا لما يُفترض أن أفعله. أريدهم أن يشعروا بأننى درست ذلك وأننى على إلمام بالتفاصيل. وأفعل ذلك لأريهم أننى أقدر أهميتهم ومكانتهم. أنا أوريهم الاحترام باستعدادى واستمرارية الجهد أثناء تلك الاجتماعات. فبصرف النظر عن نفوذهم وما يحاولوه من توعدات، أدعهم يعرفون أننا نبلاء. فليس هناك اختلافات، بل نحن كلنا لاعبون، بدون أعذار. أحترمهم، أنصت وأستجيب. وسأقوم بالاستخدام الجيد لوقتهم. مرة ثانية،انا أدين لهم بالاحترام كما لنفسى، وأعرف أنهم مشغولون، وأنا أهتم بألا أجعلهم يكررون أنفسهم، وأتحداهم أحيانا للحفاظ عليهم فى حالة حادة ذهنيا، ولكن ليست هجومية. وأرغب أن أكون مهذبا حتى فى الهزيمة، لأن ذلك هزيمة مؤقتة، والجولة التالية سأكسب. وهم زودونى تماما ببيانات لكى أنتصر المرة التالية."

* * *

الباب الثامن

التبشيـــــــر للعالـــــــم

*** العضو المنتدب هو البائع رقم واحد.**
*** كيف تزداد إتقانا فى هذه المهمة.**

البيع هو أحد أعلى ثلاث مهارات يحتاجها العضو المنتدب.
والأخريتان هما الإنصات والتفويض.

كيرت كارتر
عضو منتدب ، شركة جالبرانسن

إضافة أخرى لكونك عضوا منتدبا، هو أن وضعك يعطيك فرصة للبيع للناس، حيث لا يتوفر للآخرين حتى يتقاربوا، مثل الأعضاء المنتدبين. تذكّر أن عليك أن تبيع نفسك للحصول على هذا الموقع كعضو منتدب!

فالعضو المنتدب هو قمة رجل البيع، من يدافع عن الشركة، طبيب، منسّق العلاقات العامة، مبشر دينى، بطل المؤسسة، قائد فريق التشجيع Cheer leader، والموظف المسئول عن علاقات العملاء – وكل ذلك يتطلب فى البائع. والبائع الجيد له الآتى:

١- استقامة شخصية ومهنية.
٢- مهارات الناس.
٣- هدف، بصيرة، أو رسالة.
٤- مشجع جيد.
٥- خطة أو منهج.
٦- إتصالات مباشرة، شبكة عمل، وأمناء mentors.
٧- مهارات فعالة فى التخاطبات.

(كل ذلك له صدى لما يكون كسمات لعضو منتدب جيد).

"والذين لا يستطيعون البيع لا يمكن أن يكونوا فى البزنس business ، فشخص ما عليه أن يعطيك نقودا، وأنه لا يفعل ذلك عن تطوع." ذلك ما يقوله جاك فالبى، العضو المنتدب لشركة إنترمارك.

أنت تبيع عندما تتحدث إلى الفريق، بوضوح نظرتك، متضمنا استراتيجية، زائرا للوحدات الانتاجية، موظفا الموهوبين، مخاطبا مجلس الإدارة، حاضرا لندوة اجتماعية خاصة بالبزنس، متحدثا إلى الميديا، ضيفا محاضرا فى جامعة، متعاملا مع بائعين لمنتجاتك صعب التفاهم معهم، متناغما مع المستثمرين، متكلما مع المحللين، وفى كل اداء لتخاطباتك فى كل يوم من البزنس. إنك قد لا تبيع بالمعنى التقليدى فى إتمام الصفقة Closing the deal، ولكن تؤثر، تغرى، وتدعو مديريك فى الاتجاه الذى ترغب توجه الأشياء إليه. فإذا لم تفعل، فمن سيقوم بذلك؟

يقول ستيف الدريتش، رئيس شركة التأمين Quicken "أنا أبيع كل الأوقات. ففى كل تداخل، أنا السفير للشركة، وأفتخر بارتداء القمصان التى تحمل شعار الشركة. لقد كنت على الطائرة ومعى أحدث إعلان لشركتى على الكمبيوتر الخاص بى، وداومت لعبه مرارا أملا أن بعض الناس قد يسمعوه. فانا أداوم محاولة تشكيل فكرة الجمهور عن شركتى."

" وبصرف النظر عن مرتبتك، فأنت تبيع. فالعضو المنتدب هو باستمرار يبيع للعاملين لديه للبقاء مع الشركة، البيع فى سوق المال لمساندة الشركة، البيع للمقاولين لتزويد الشركة بالمؤن بالطريقة والتوقيت الذى تريده، البيع لعملاء ليشتروا ." ذلك ما يقوله داريل بروستر، رئيس شركة Planters specialty foods .

"واليوم، فالعضو المنتدب هو دبلوماسى أجنبى، رجل سياسة، صانع للسياسة، أيضا. ويتقابل العضو المنتدب مع الكثير من رؤساء الدول فى الدول الأجنبية أكثر مما هو فى بلده." ذلك ما يقوله لارى ديكنسن، نائب الرئيس

لشركة Boeing، ذلك هو البيع. عليك أن تلزم نفسك بالبيع، ثم تفعله، تفعله، تفعله، بصرف النظر عن مدى عدم الارتياح له.

كل القوة فى أيادى العملاء....

-جارى هوفر، العضو المنتدب لشركة هوفر.

لتكون أكثر حسنا فى البيع

١ - كن ذى مبادئ Be ethical

أشعر بالسخف بقولى ذلك لأنه بدرجة كبيرة من الوضوح، لذا فسأقول "تكلم بصراحة" كتذكرة. فإذا كنت هذا الشخص الطيب الذى تكررت المناقشة بشأنه فى هذا الكتاب، فإنك تخلق بيئة من الثقة. فالعاملون يثقون فيك، وفى مقابل ذلك، فالعملاء يثقون فى العاملين، ويشترون أكثر. وحينما تحدث تلك الأشياء، فالمستثمرون يُقبلون على الشركة أيضا.

٢ - إعرف العميل

إن الاهتمام الأول للناس الذين "تبيع لهم" هو ما ستقوم بفعله لهم؟ تلك حقيقة بديهية بصرف النظر عن من تبيع له: العاملين، العملاء، أو أى واحد آخر. "وأن ذلك حقيقى فى اى مكان فى العالم" ذلك ما يقوله جيم ماكبرايد، العضو المنتدب لشركة ATMO. إن ذلك بحث تسويقى أساسى لتجد ما يطلبه الناس منك لفعله لهم. تعلّم احتياجاتهم، إبحث عن أوجاعهم، إنظر كيف ستؤثر فيهم القرارات بصفة شخصية. تفهّم أهدافهم وعملياتهم للوصول هناك. حينئذ، بقدر الإمكان، زودهم بما يريدونه. جو-جاللى، الرئيس الجديد لشركة أمازون، اتى من شركة بلاك- دِكَرْ حيث كان له صيت المعرفة الأكثر عن عملائه عما عرفوه عن أنفسهم. "عش فى عالمهم، إجعل الإنصات إلى عملائك كأسلوب حيـــاة. فلقــد فجَّرنا e-mails إلى حجم الملصقات الإعلانية Posters ووضعناها على الجدران حول الشركة حتى يعرف كل واحد ما يقوله العملاء

.... كل مدير يتحصل على خمس أسماء للعملاء للإتصال بهم تليفونيا كل يوم، لمجرد التحدث ويرى ما يريدونه." ذلك ما يقوله جفرى هوفمان، العضو المنتدب، لشركة Priceline Perfect Yardsale. "ولايجاد ما يريده العميل، فإننا بالضبط نسأله بدون مواربة. وعندما يشترون فنحن لا نقول شكرا، ونقول تهانئنا، ذلك يجعلهم يشعرون بالحسنى."

(ملاحظة هامة: العميل هو شخص يشترى فعلا ناتجك أو خدمتك، وكل من تتعامل معه كعضو منتدب.)

٣ - كن شغوفا Be Passionate

أو على الأقل حماس بكل قلبك. جاك – دالى يسمى نفسه كبير مهندسى مجموعة Platinum Group، وهو أيضا يقدم الكلمات الأربع "أقصر طريق هو البيع" "إسأل أسئلة وأنصت." (وسأقدم منهج من اربع كلمات أخرى: جهِّز، قدِّم، ثابر، كمال. أليس هذا ما يدور حوله حقيقة هذا الكتاب؟) ويقول لورنس- لاند "عندما يطلبنى تليفونيا شخص ما، أقول "أنا مسرور جدا لطلبك لى، وليس بعض التحوير لـ ماذا تريد wha da ya want (بالعامية الأمريكية). فذلك يكسر الحواجز ويسهِّل الحديث." فالشغف مُعْدٍ، وكذلك الافتقار له.

٤ - كن مُرَكِّزا Be focused

إذا لم تكن تعرف ما الذى "تبيعه"، فما الذى سيعرفه الناس "الشرائه". وتمضى القصة عندما كانت IBM تواجه وقتا صعبا منذ عدة سنوات مضت، فلقد كانوا يحاولون أن يكونوا كل شئ لكل الناس. وعندما سألهم ستيف – متزجر، العضو المنتدب لشركة SPC "ماهى استراتيجيتك؟" أجابه أحد التنفيذيين القدامى فى IBM "لقد ركزنا على التكامل الرأسى للأسواق لإحضار حلول مستهدفة لهؤلاء العملاء" وسأل متزجر "أى رأسيات؟" وإستطرد قائلا "لماذا كلهم طبعا"

وقصة أخرى تتعلق بهذا الفكر، عندما أسس موريتا – سونى شركة سونى، فلقد تركزت رؤيته على شئ قبل انتاج وحدة واحدة منه. وكان القول "إنه شئ جيد ولكن ليس سونى" فلقد قرر ما يهدف وشركته إلى ما يبغيه، وعاش به.

ركّز على مكالمتك التليفونية التالية، الإجتماع، أو الحدث الذى ستشترك فيه. ركّز على ما تبحث عنه، فإذا لم يكن لديك الوقت لتفكر فى ذلك، فكيف ستعرف ما الذى تبحث عنه؟ أتنتظر حتى يصدمك شئ على جانب رأسك؟

٥- كن مُتاحا Be available

فالناس تحتاج لأن تراك. فقوة عمل مبيعاتك تحتاج لأن تراك، وكذلك من يحيطون بك. عليك أن تقابل عملاءك، فهم يحبون أن يقابلوك، ذلك يعنى أن عليك أن تخرج لمكالمة الناس الذين يشترون ما تبيعه، وهذا يبين أن العضو المنتدب يؤمن بمنتجات الشركة، ويساند فريق المبيعات. وهذا الفريق يحتاج أن يعرف أنك تعرف كم صعبا القيام بوظيفتهم.

قبل التعمق فى الحديث مع البائع، إسأله ما يحب منك أن تفعله. ساعد فى التعامل مع تردد وقلق الناس الذين تبيع لهم، ساعد الآخرين فى كيفية تحقيق اقتراحاتك، ساعد للوصول إلى تسويات ممكنة قبل حسم المواقف.

البائعون حقيقة يمكنهم فقط أن يفيدوا فى المدى الطويل، عندما يكونوا فى وضع أحسن، بالتأكد من رضاء العميل....

- ستيفن متزجر، العضو المنتدب، SPC.

٦- تفحّص فعاليتك Check effectiveness

عليك أن تعطى انتباها لردود فعلهم، للرسالة التى ترسلها، وليس بالضرورة أن تسأل "كيف حال عملى؟" فذلك شئ خصوصى جدا. وبدلا من

ذلك "ما الذى نفعله جيدا هنا؟" و "ما تتميز به شركتنا، فى رأيك، أو كم تتوافق مع احتياجاتك؟"

وللتأكد من وصول رسالتك، أصغى بانتباه إلى استجابات الناس. هل سمعوا ما قلته بالطريقة التى عنيتها؟ هل تعمل لحل إيجابى لهم ولك؟ هل يشعرون بأنهم سُمِعوا؟ فلقد يمكنك أن تطرح آرائك، ولكن عندما تصغى لما يقوله الآخرون، فإنك تأخذ بآرائهم أيضا. "وعندما أفقد عميلا، فسأطلبه تليفونيا وأسأله لماذا. فمن الصعب إقناعهم، ولا أحاول تغيير رأيهم أو أدعوهم للتعامل معنا. ولكن أريد بالضبط رأيهم الخالص. وأسأل "إعمل لى معروف، ما الذى لم يعجبك. أريد أن أكون أحسن ". وعندما يقولون شيئا ما أعقّب بالقول "فكرة جيدة" وحينئذ أقول "شكرا" وأرسل لهم تعليقا بخط اليد أشكرهم فيه" ذلك ما يقوله جون كريب، العضو المنتدب، لشركة Parker Album.

وتبين الدراسات أن العملاء يخبرون ١٨,٥ شخص بخبرتهم. الانطباع الأول عنك سيمرر، والكلمة السحرية الجديدة هى التسويق "الفيروسى" – عندما تنتشر الكلمة بخصوص الخبرات الحسنة أو السيئة.

٧- توقعها أن تكون صعبة

فإذا لم تكن كذلك، فكل واحد سيقوم بعملها. ففى أى وقت، تبيع، هناك رفض، والرفض شئ جيد. فمن الرفض تتعلم ما عليك أن تعمله لتنتهى منه. ويكتب أشليه بريليانت "الفرق بين القبول والرفض هو أنه عندما تُقبل، فلا عليك أن تحاول مرة ثانية." لنقل أنك تعمل بعض المبادرات البيعية خمس أو ست مرات يوميا. فإذا نجحت مرة، فذلك حسن، فمعظم ما يفعله أى منا لا يعمل كل الأوقات. ونحن نواجه المناوءات ساعة بساعة. " خذ نجاحاتك وإخرجهم من نطاقهم، وإنس فشلك." ذلك ما يقوله جاك فالى، العضو المنتدب لـ Intermark. ذلك هو جمال وظيفة العضو المنتدب مقارنة بالمراقب المالى

للشركة، حيث الأخير لا يستطيع أن يكون له بالكاد واحدا من ست جهود، ناجحا!"

والعضو المنتدب يمكن أن يكون رقم واحد كبائع بالمكالمات التليفونية Cold calling telemarketing فى الشركة، ذلك بسبب وظيفته. وبعض الأعضاء المنتدبين الآخرين يتعرفون على تلك القوة ويستخدمونها. جورج راسل رئيس شركة فرانك راسل، أخبر الكاتبة بقصة عن أزمة البترول عام ١٩٧٤ عندما ارتفعت أسعاره العديد من المرات، ناتجة عن ذلك كميات من الأموال تصب فى المملكة العربية السعودية. ظن جورج أن البنك المركزى السعودى قد يحتاج لخدمات (كأكبر شركة فى العالم لإدارة الأموال)، لذا فقد قام باتصال بارد تليفونى للسعودية. والقاعدة حينئذ، والآن، هى أن تُدعى لزيارة السعودية. (تلك الحقيقة فقط ستخوّف أغلب الناس من الفعل)، فقد دعاه محافظ البنك. وحينئذ وجد جورج أحد السعوديين الشبان فى جامعة أوريجون ليكون مترجمه، ومعا فلقد سافرا للاجتماع مع مؤسسة النقد السعودى. لم تُطلب خدمات جورج، ولكن مع الحظ عندما يحدث، أخذ الشاب السعودى جورج لمقابلة خاله، الذى كان رئيسا للبنك التجارى الوطنى، أكبر بنك فى السعودية. وهناك جرى التعاقد مع جورج. "إنك لن تعرف ما تجرى إليها الأحداث من تلك المكالمة الباردة" ذلك ما يقوله جورج.

*　　　*　　　*

الباب التاسع

تصرف ككبير أو إذهــب لبيتــك

* دور العضو المنتدب كقائد لمجتمع محلى.

ذلك ليس جزءا جوهريا من الوظيفة، ولكن هو جزء جوهرى من كونـى من أنا.

- برنـارد شوارتز

العضو المنتدب ، للإتصالات Loral Space

إن وظيفتك الرسمية ليست أن تكون قائدا لمجتمع محلى، القيام بالأعمال الخيرية، وتكون مواطنا اجتماعيا نشطا. فالتزامك الأول هو للشركة، ذلك هو ما يدفعون لك فى المقابل. فوظيفة العضو المنتدب هو خلق القيمة للمالكين. وفى الحقيقة، يقول الكثيرون، لا عليك أن تشبك نفسك فى أى نشاط على حساب وقتك لادارة الشركة.

وليس من المدهش، أن الكثير من الناس الناجحين، ليسوا نشطاء "كمواطنين اجتماعيين" فإذا لم أرتكب شيئا ما غير أخلاقى، غير قانونى، أو غير أدبى، وأضع بعض الشئ فى جيوب المستثمرين، فإننى بذلك قد وفَّيت بمسئوليتى." ذلك ما يقوله أحد الأعضاء المنتدبين.

وما زال آخرون يقولون أن وظيفة العضو المنتدب تمتد خارج جدران المبانى الرئيسية للشركة، فأنت الآن شخصية عامة سواء قصدت ذلك أم لا. ويمكن أن يكون لك جذب كبير فى موقعك الجغرافى، ويكون لك إلتزام لرد بعض الشئ، فهناك مسئولية تستوجب مشاركتك. ولا تستطيع أن تكون فقط مهتما بخصوص تحقيق أموال لك أو لحملة الأسهم.

أنا لا أبحث عن صحافة شخصية (فذلك يتأتى مع الأحداث الخيرية)، ومعظم الأعضاء المنتدبين الذين أعرفهم لا يبحثون أيضا عن ذلك. وأنا لا أشعر بارتياح بخصوص ذلك، ولكن شخصا ما نصحنى منذ سنوات مضت بأن علىَّ أن أتفهم مدى أهمية ذلك للشركة، فذلك يعطى الناس فخرا فى شركتهم. ذلك جزء من كون الشخص قائدا، لذا فأنا أفعله بسبب كيفية تأثيره على الناس ....- ليو كيلى، العضو المنتدب لشركة كورز للبيرة.

وعلى النقيض من الشخص الذى يعتقد فى هذا القول، "فالمواطن الصالح" يكون كافيا. ولقد سمعت الكاتبة ذلك من عضو منتدب آخر، الذى حرفيا يعمل كل يوم على فكرة جديدة. فإذا أردت المشاركة، فذلك تفضيل شخصى وليس التزاما مهنيا. "ذلك ليس دور العضو المنتدب، وأنه شئ أكثر منه شخصى. فالعضو المنتدب يكون مشغولا جدا، وصعب أن يكون نشيطا وملتزما." ذلك ما يقوله هيو سوليفان، المحاسب القانونى. "فإذا لم يكن عملاؤك من مجتمعك المحلى ولكن منتشرين عالميا، فالقليل جدا من الفائدة المباشرة سيعود على المؤسسة. فالفائدة تكون لإحترام الذات، والتقدم الشخصى والرضا." "ولو أن قاعدة عملائك لا تكون فى المجتمع المحلى (ولنقل مثل البنك)، فقاعدة العاملين لديك تكون هنا. وكونك "مشاركا فى المجتمع المحلى" يمكن أن يجعل شركتك أكثر تواجدا، ومكانا جاذبا للعمل. "وحتى إذا لم تَبِعْ مباشرة لمجتمعك المحلى، فالعاملين لديك يأتون من هناك. فأنت تحتاج لجعل شركتك أكثر جذبا للذين يعيشون هناك، وإضافة لذلك فإنك تساعد إقتصاد المجتمع المحلى ليكون أكثر قوة." ذلك ما يقوله بوب - دى واى، النائب الأول لرئيس

America On Line وبعتقد ستيف - كيس من شركة Bankers Trust. أن الشركات تحتاج إلى إلتزام قوى للصالح العام Public good لجذب أحسن الناس للعمل هناك، وأنهم الذين بدورهم، سُيولدون تلك الزيادة فى قيمة حيازات حملة الأسهم.

وهذا ومن الممكن الربط بين العمل الخيرى مع فائدة مباشرة للمؤسسة، ذلك ما يقوم به روجر - إنريكو، العضو المنتدب لشركة بيسى كولا. فلقد تطوّع بتخفيض مرتبه إلى دولار واحد، وسأل بأن يُساهَم واحد مليون دولار لبرنامج منح دراسية لأطفال العاملين كل الوقت الذى يتكسبون أقل من ٦٠,٠٠٠دولار سنويا. (والآن، مازال يتحصل على علاوة bonus مرتبطة بأداء الشركة، والتى قد تبلغ الملايين). ويقول إنريكو "فى رأيى لا أحد أكثر أهمية من آلاف الرجال والنساء الذين، يصنعون، يحركون، ويبيعون منتجاتنا." ولقد إستلم بنفسه منحة من شركة والده عندما كان شابا، مُمَكّنه له من التعليم، وكما يراها، تقود فى النهاية إلى العضو المنتدب.

وقد تُحدد اهتماماتك الشخصية، الدعم. "فالتعليم والفنون، هى إهتمام شخصى، ولكن دعم المدارس لتقدير الطلاب يكون مختلفا. فبأموال الشركة ووقتها، يجب أن يكون هناك عائدا على أعمال الشركة فى المدى الطويل." ذلك ما يقوله ستيوارت - بليندر، العضو المنتدب لشركة ITOCHu العالمية.

لذا **فإنك تعطى** لأنك:

١- تشعر بأنك محظوظ.

٢- تريد مساعدة الآخرين.

٣- يمكن أن تقدم الخبرة المحتاجة.

٤- تريد أن تعمل أكثر فى تحقيق أرباح.

أو حتى لأنك:

١- تريد أن تحتفظ بالوجود فى دائرة الضوء.

٢- تريد أن تمكث فى مقدمة العملاء المرتقبين \ الزبائن.

٣- ستستفيد من إعطاء الدعم العام.

٤- تريد أن تصنع إتصالات جيدة.

وكل عمل طيب هو خيرى: بسمة، بعض المديح، مساعدة الآخرين بالشعور بأنهم يساهمون للعالم، أو السماح للناس بارتكاب أخطاء ويتعلمون..... والقائمة طويلة، وتبدأ فى بيتك ومكان عملك. أما التوجه إلى الخارج "للعطاء " من أجل الفخر والمفاخرة، والدعاية، والخيلاء، أو أى مستوى من الطموح المقنّع، لهو حقيقة عمل غير خيرى.

تَواجَدْ فى كل اجتماعات مجلس الإدارة

إن أكثر الأنشطة الغالبة للأعضاء المنتدبين هو وجودهم فى مجالس الإدارة - لغرض مساعدة المؤسسة فى نجاحها. ويستخدم العضو المنتدب المهارات التى تَتَوقَ لتحقيق أرباح للشركة لكى تنتفع بها المؤسسة التى لا تهدف إلى الربح: البصيرة، التخطيط الاستراتيجى، العمليات، المحافظة على بقاء الناس الطيبين، التمويل، القيادة، والمبيعات.

وعليك أن تعمل بإخلاص، والانتباه الشديد، ومجتهد فى نصيحتك. "فأعضاء مجلس الإدارة ينصتون ويدربون؛ يزودون بالتركيز focus والنظام؛ ويساعدون فى استجلاب العاملين؛ ويناقشون الاستراتيجية والتوجه؛ ويوجهون التمويل." ذلك ما يقوله كين-أولسون،مستثمر خاص لشركات ناشئة عالية التقنية، وخبير بخصوص دور مجالس الإدارة. ولقد تولت الكاتبة السمات التى

طرحها كضرورة لمجلس الإدارة ونقلتها إلى مجلس إدارة لا يهدف إلى الربح. ويصف كين هذه الخواص بأنها تشكل العضو الجيد، لذا فهذا هو ما تحتاجه لتقديمه لمجالس الإدارة الخيرية (والشركات):

١- الخبرة.

٢- التفانى dedication واليقظة attentive.

٣- المقدرة على مساعدة المؤسسة فى التقدم.

٤- رباطة الجأش calmness ومراعاة الآخرين thoughtfulnes.

٥- الانفتاح لأفكار جديدة.

٦- المقدرة على "ذكرها كما هى".

٧- الابداع creativity.

٨- العزم على إنتزاع المجداف والتعرض للبلل.

" ولقد قررت ألا أكون عضوا بمجلس الإدارة ما لم أستطع أن أكون مشاركا جيدا، ولا أريد أبدا أن تسوقنى العاطفة تجاه ذلك." ذلك ما يقوله أحد الأعضاء المنتدبين. لذا لا تفعلها، ولكن إذا فعلتها، فإفعلها جيدا مثل ما تفعل كل شئ آخر. تلك هى ١٠٠٠%، وذلك ما يؤهل للعاقبة الأخلاقية.

كن قدوة للآخرين Set An Example

بمشاركتك، فإنك تقدم المثل للعاملين، وترسل رسالة قوية من التوقع للمشاركة فى المجتمع المحلى، فذلك تقليديا لا يحدث بإعطاء المال، الوقت، أو الخبرة. وعليك أن تحفز الآخرين للمشاركة، وعليك أن تجعل ذلك سهلا لهم لتصبح جزءا من بعض الشئ. "وحتى تصبح مشاركا، فلن تستطيع أن تتصور قيمة ذلك. وإلى جانب ذلك، إذا لم يشارك العضو المنتدب، فما الذى سيعرفه الناس لفعله؟ فالمجتمع

المحلى community هو ما أبيع إليه، فعندى مسئولية لأن أكون مشتركا." ذلك ما يقوله ستيفن تووبس، العضو المنتدب لخدمات تيرنر الفنية. "وذلك يعنينى شخصيا، وعندما يتوجه أناسى لمدة ساعة لإجتماع تخطيطى، فلا يتولانى التشكيك الكثير والتظلم بخصوص ذلك."

امنح العلاوات Give Money

إنك تستطيع إعطاء المال، فذلك توجه صريح لطيف. فالايثار عند أى مستوى يكون حسنا. بعض الأعضاء المنتدبين يقولون "إعطنى المال أو الوقت، ولكن ليس الاثنين." "ذلك ليس حقيقيا." ذلك ما يقوله دانيتا هيوز، العضو المنتدب، لنظم Edgewater for Balanced living. "أعط الاثنين إذا كان ممكنا." (يُتوقع الكثير من ميكروسوفت عن Ace لصيانة التلفزيون.)

وإذا ربطت المال مع رأس المال الفكرى، فعلى العضو المنتدب أن يقدم مؤسسة، وحينئذ فأنت حقيقة تضيف قيمة. "بعض الناس يتهمون العضو المنتدب، الذى يظهر فقط ومعه شيك، وكلما كبر الشيك كان الإزدراء أكثر. وما علىَّ إلا أن لا أتفق. فموارد الشركة مقيدة بشدة، وعندما يقرر شخص ما أن يتفرد بعرض ميزانيته المالية الثمينة لمشروع مجتمع محلى، او لمؤسسة لا تهدف للربح، فكل واحد عليه أن يكون شاكرا. ويبين المال التزاما." ذلك ما يقوله منتدى كريدى، المدير التعليمى للتنفيذيين، شركة الببسى. والصدق هو "الدعوة للعمل الخيرى charity" يمكن أن يُقابل بنكران للجميل - لأنه مهما عملت أو أعطيت، فسيكون هناك انتقادات ممن يظنون أنك لا تفعل ما فيه الكفاية. وأنك تستطيع، فى الحقيقة، أن ينتهى بك الأمر بأنك أديت خدمة صغيرة. ولكن ذلك ما زال يجعلك

تشعر بالرضا، وبأنك أديت الواجب.

المنافع الأخرى من كونك مواطن إجتماعى

إذا كنت تحقق ثروتك من المجتمع المحلى، فحينئذ المساندة تكون ذات أهمية بالغة. فلقد تحصل على جعل مجلس المدينة يصوِّت لخطتك لتحويل أرضك الغير مأهولة، إلى مبنى ذى قيمة عالية بدلا من مواصلة الحفاظ عليها فى المنطقة الشعبية - low - rise zoning أو قد تتحصل على دعم الهيئة التشريعية لخطط تنميتك. " فلا تتواجد شركة فى فراغ، إذ تحتاج إلى معرفة المجتمع المحلى بإنجازاتك لكسب الدعم والتفهم." ذلك ما يقوله بيتر - سيمورونى، العضو المنتدب لـ Millennium Grappler. "فى البداية، فقد فكرت فى أن أكون مشاركا فى المجتمع المحلى لأقيم أعمالى. والآن ليس علىَّ ذلك، ولكن مازلت أريد المساعدة فى عمل شئ مختلف. فأنا بالضبط أختار معاركى أكثر من أى شئ آخر." ذلك ما يقوله جيم شيرى، العضو المنتدب لشركة شيرى الاستشارية. "فدائما أرجع إلى الشعار الذى فى الاطار المعلّق فى مكتبى "لا تدع الأشياء تحدث لك، إجعل الأشياء تحدث."

توجَّه كبيرا أو إذهب لبيتك

إذا أردت أن تؤثر فى المجتمع المحلى، توجَّه كبيرا أو إذهب لبيتك. فأسوأ شئ تستطيع عمله هو التعهد بالمساعدة ثم النكوص عليه. فإنك ترى ذلك كل يوم حيث الشركات تتعهد بالمشاركة لأجل المقام لتلك الهيئة، أو الالتحاق بمجالس الإدارات لأجل التواصل حيث هناك أعضاء منتدبون آخرون يريدون أن يكونوا فى دائرة الضوء. والغرض الوحيد من المشاركة لا يجب أن يكون للأعمال الكامنة،

فأحد مؤسسات المحاسبين القانونيين مدَّت يدها فى ظل التوقعات الكلية للحصول على الأعمال لشركة؛ وحينما لم يتم ذلك، سحبت المؤسسة دعمها. "وأسوأ وضع يستطيع المرء أن يجده هو قصور الالتزام المالى وقصور المشاركة. فالانتساب إلى قضية لـ "تشكيل السيرة الذاتية" هو موقف غير محظوظ، ولكنه يحدث، ذلك ما تقوله مندى - كريدى، مديرة التعلُّم للتنفيذيين، لشركة ببسى- كولا. ولا يستوجب عليك أن تفعل ذلك لأنك:

١- تمضى إلى مقابلة أناس مهمين وعمل إتصالات جيدة.
٢- ستجعل إسمك مطبوعا فى الصحف أو على بعض الكتيبات.
٣- تبدو طيبا لمجموعة تريد أن تؤثر فيها.
٤- تظن بأنك تعرف كل شئ.
٥- تريد الحصول على الكثير من المجموعة أكثر مما تعطيها.

"إذا إتفق الناس على الخدمة فى مجلس الإدارة، والحصول على إعترافها، فتوقُّعى يكون بالاشتراك بصورة ما. فإنه ليس من العدل لهؤلاء الذين هناك يجلبون الأشياء، واكتساب رعاية الشركة للمنتجات، وحضور الاجتماعات لخاطر اسم ما من أجل الاعتراف بهم دون أن يقوموا بأى مجهود. فإذا لم تستطع تخصيص الوقت، فلا يجب عليك الاشتراك فى عضوية مجلس الإدارة. إضافة لذلك إذا إلتزمْتَ بفعل شئ ما، ولم تتابعه عن كثب، فذلك يترك إنطباعا بالقصور فى المصداقية والثقة بالناس." ذلك ما يقوله ميشيل مونفور، نائب رئيس TRRG. "إفعلها جيدا، أو لاتفعلها على الاطلاق. فليس هناك وسطية." ذلك ما يقوله لى روبرت العضو المنتدب لـ File NET.

إلتزم وتابع، فإذا قررت أن تشترك، تقدَّم بالتزاماتك. تلك كانت

أكبر المشاكل التى تواجهها المؤسسات بخصوص مشاركة العضو المنتدب فى أنشطة المجتمع المحلى. ذلك عودة للشئ المستقيم.

يقول نيمش مهتا، العضو المنتدب، Impresse." ***مشاركتى هى بخصوص من الآخر يمكننى مساعدته لإنجاحه واستجلاب السعادة له"***

* * *

الباب العاشر

إنطلق بسرعة خلال ما هو عتيق ومتراكم

* كيفية تحقيق توازن فى حياتك للنجاح الكامل.
* إفعل شئ تجاهه كل يوم.

أنا عندى ١٠٠٠ شئ على قائمتى لعمله، وأنا وصلت الآن إلى رقم ٨، وتسعة أكثر قد أضيفوا حالا.

كريس فارجاس

العضو المنتدب ، F-Secure

على العضو المنتدب الكثير من الأعمال ليقوم بها، والكثير أكثر إذا أراد أن يفعلها جيدا. وفى نهاية اليوم (أو بدلا من ذلك بدايته)، تحتاج إلى الانطلاق بسرعة خلال ما هو متراكم الذى يريد الناس أن يُحمّلوك به. عليك أن تضع حدودا على الناس الآخرين الذين يأخذون وقتك، ووفّق بين ما تفعله مع ما هو هام لك. عليك أن تنتقى وتختار، وتعطى أولويات لكيفية قضاء وقتك، وحينئذ توازن ذلك مع مسئوليتك كعضو منتدب.

ذلك شئ صعب، تعرفه الكاتبة. ويقول بول شلوسيرج، العضو المنتدب لـ D/FW Consulting " إن آلهة الشركة ليسوا غفورين جدا ويسألونك لعمل قرارات صعبة." ، ويقول كوين تران، النائب الأول لرئيس شركة Xerox Colorgraphic "أنا بالضبط علىَّ أن أتذكر ما هو هام وأفعله، فذلك توازنى" ، وكما تعمل على فعل كل جزء من وظيفة العضو المنتدب بأحسن ١٠٠٠%، فاعمل على نفس الشئ لحياتك الخاصة. فعليك أن تعتنى بنفسك لتكون ذا منفعة للآخرين. فإذا لم تأتى ببعض التوازن العملى والمُرضى بين عملك وأسرتك، والعمل والحياة الإجتماعية، والحياة الإجتماعية والأسرة، والجسم والعقل،

والعقل والروح، فلن تكون سعيدا، ولن تكون مثالا جيدا – إما للعاملين لديك أو لأطفالك.

"والتوازن هو شعار قديم، فهو يتضمن المساواة ، التى لن تتواجد أبدا. فالمرء يقضى الكثير من الوقت فى الأشغال أكثر من غيرها، ولكن مازال عليك أن تكون لك حياة." ذلك ما يقوله ستيوارت بلندر، المراقب المالى لـ ITOCHU. والتوازن الناجح هو شئ ضبابى بين العمل واللعب. "والتوازن هو أن يكون لك حياة خارج الشغل تستمتع بها كثيرا مثل الشغل، وأحيانا أكثر." ذلك ما يقوله بروس سوينسكى، رئيس شركة Kodak Imaging.

وكل إمرئ يريد توازنا أكثر. "والتوازن شئ هام، خاصة على الجانب الصحى، فأنت تحتاج أن تعتبره أكثر من قائمة الميزانية." ذلك ما يقوله مارك باسكوريلا، العضو المنتدب ورئيس شركة Crown Prince Realty Trust. صدّقنى، فالقليلين من الأعضاء المنتدبين يمكنهم بأمانة القول "لقد حصلت عليها كلها معا، والأشياء هى بالضبط كما أردتها أن أكون." والبعض لهم حلول عملية أكثر كنتيجة للمفاضلات المقبولة لهم وللناس القريبين منهم. فذلك مثل ما تقوله مقدمة البرنامج التليفزيونى، أوبرا وينفرى "يمكن أن يكون لك كل ذلك، ولكن لا تستطيع كل ذلك مرة واحدة."

وللعناية بنفسك بينما تعمل بجدية، كن:

١- مرنا. ٢- قادرا على احتمال الغموض.

٣- القدرة على حفظ الأشياء نصب عينيك.

لذا ناضل لبعض المظهر الخارجى Sembalance للتوازن على أى حال. ومرة ثانية، إن لم يكن لنفسك، فللناس المحيطين بك. ومعظم الأعضاء المنتدبين يعظونك بدرجة ما، فعليك أن تُقدّم المثل. فإذا أريت فقط ساعات من العمل تقضم الظهر، لأناسك، فهم لن يريدوا العمل لك. فما لم تُريَهم أن "لك حياة" فى مكان آخر، فإنك فى الواقع لا تعطى الناس الإذن لفعل نفس الشئ. ففى سوق عمالة نادرة، عليك أن تعرض على المكشوف محاولات فى حياتك

الخاصة لتعزيز تلك الإمكانية فى حياتهم. فإذا لم تفعل ذلك، فسينتهى الأمر بالعاملين الذين يعملون بجدية أن يصبحوا فاقدى الحس، ولكن يكونوا يقظين كما يجب أن يكونوا. وسيئول بهم الأمر بتميزهم غيظا، تاركين حطام الزيجات، والأولاد المضطربين، لهم أزمات منتصف العمر، وينتهى بك الأمر بالعملية المكلفة المستهلكة للوقت وهى توظيف البدائل لهم بعد تركهم وظائفهم للذهاب إلى تاهيتى للاستجمام.

فالعاملون يطلبون توازنا أكثر فى بيئة أشغالهم. فإذا رأوا عضوا منتدبا ذى كرسى تحت الدُش فى غرفة استحمامه، وغطاء للنوم فى غرفة اجتماع مجلس الإدارة، فتلك علامة سيئة. فى عالم الإبحار هناك تعبير "يد واحدة للمركب، ويد واحدة لك" وقد تـأتـى ذلك من الأقوال القديمة والأشرعة الضخمة، حيث على البحارة أن يتسلقوا الصوارى **masts** لتثبيت شئ ما، وعليهم القيام بالعمل بيد واحدة لأن اليد الأخرى كانت تستخدم للتعلق بها. ٥٠ % لك، ٥٠% للمركب، قد لا تعمل دائما، ولكن إنه شئ للنضال قليلا كل يوم. والتوازن يُذكّرنى بمراقبة سيارة سباق على التلفزيون حيث يضعون الكاميرا داخل السيارة، والسائق دائما تتحرك يديه. فالحياة هى سلسلة من التصحيحات ذات اليمين واليسار، لأنك تريد أن تبقى فى وسط الطريق، ولا تصطدم بحائط.

التوازن هو مفهوم بسيط، لذا فالسؤال هو لماذا يكون ذلك من الصعوبة فعله؟

يقول البعض أن وظيفة العضو المنتدب هى وظيفة ليست للناس المنعَّمين. فالكثير من نجاح الأعضاء المنتدبين الذين عمرهم أربعون عاما فما فوق، نتج من عدم الشعور بالأمان، محاولين اثبات بعض الشئ لآبائهم، الخوف من الفشل، أو سبب للتباهى. تلك الغرائز ليست موصلة للتوازن فى

الحياة، فأحد الرجال الذى إعترف بكونه فى تلك الحالة العقلية "إستيقظ" عندما نصحته زوجته " إعمل كثيرا من المال، يا عزيزى، لكى تتمكن من أن تفى بالتزامات طلاقك التالى." والناس تكون خائفة من جذب العنان لأنه بمجرد أن تبدأ فى الفوز، تتغير ماليتك، كما تتغير مكانتك فى المجتمع المحلى، وحتى انطباع عائلتك عنك. أنه لمفزع فعل أى شئ قد يعوق أى من هذا.

بعض الناس يفضلون حياة العمل عن حياة العائلة home life، فقد كتب عضو منتدب صديق للكاتبة، خطابا لها. "عزيزتى ديبرا، فكما تعرفين، فلقد تزوجت وطلقت أربع مرات، وفى كل حالة، كان السبب الرئيسى ١٠٠% توجه خالص للأعمال، وكانت كل زوجاتى السابقات جميلات! وقد تعلمت من مراقبة الآخرين الذين إعتنوا بنجاح بعائلاتهم وعملهم، ولكنى مازلت أعزبا."، ولقد قال أكثر من عضو منتدب للكاتبة أنهم يحبون أعمالهم كثيرا لدرجة أن الأمر وصل بهم للاختيار بين العمل والأسرة، وكان عليهم اختيار العمل. ذلك يذكرنى بقول الممثلة كاترين هيبورن "إذا كنت تفعل دائما ما يثير اهتمامك، فعلى الأقل شخص واحد يكون سعيداً."

إنك تستطيع حب ما تفعله، ولكن إختر ما تعمله، إعمل على إيصال فعلك، ولا تحاول أن تعمل ذلك كله. فالنضال للتوازن هو فى ذاته بعض التوازن. فمثل أى شئ فى الحياة، فلن يكون ذلك كاملا تماما. "إنها بتلك البساطة، مجهود دائم. فلخلق توازن فى حياتى، أحاول القيام بالتمرينات الرياضية بانتظام. فأنا أقوم بالجرى، لذا أحاول القيام بذلك خمس إلى ست مرات أسبوعيا. أيضا، زوجى وأنا نتناول عشاءنا بالخارج ونذهب للسينما كل يوم جمعة بدون ملل. ذلك هو وقتنا معا." ذلك ما تقوله دينتا هيوز، العضو المنتدب لـ Edgewater Systems for Balanced living.

أعد تناول "نفس الصفحة" مع أسرتك

" فالشريك" الذى يتفهم التزاماتك يساعد فى جعل العلاقة الزوجية قائمة. لذا فبالتواصلات فى الاتجاهين، والمشاركة القلبية – إشرح ما هى التزاماتك وما تعنى. "تأكد مما هو هام لك ويتشابك أيضا مع ما تتوقعه أسرتك فى الحياة." ذلك ما يقوله رون براون، العضو المنتدب لـ Maximation. "فإذا لم يتوازن الاثنان، فلن تكون ناجحا لأنه بصرف النظر عن أى شئ، ستفشل فى واحد من الاثنين." "ذلك يشابه ما تفعله فى التخطيط الاستراتيجى، ولكنك لا تفعله لأسرتك. فأنا أجلس واتحدث لزوجتى وأناقش ما هو هام لنا ولماذا هو هام، حينئذ، نخطط طبقا لذلك" ذلك ما يقوله ستيفن توبس، العضو المنتدب لـ Turner Professional Services.

***أنت تحتاج إلى روح زوجه طيبة لجعل العرق والدموع يستحقان ذلك..*- دكتور كيلفن كيسلر، العضو المنتدب، t. Collins Women's Clinic.**

" أنا لم أكن لأستطيع الاستمرار بهذا النجاح، إذا لم تكن لى زوجة مثل زوجتى التى حفظت كل شئ معا فى المنزل. وعلى مدى السنين، كان علىَّ أن أفصل الكثير من الناس الذين لم تكن لهم زوجات مثل هذا." ذلك ما يقوله إيرنى هاول، رئيس متعاقد لشركة WPM Packing Systems. فلقد أخذنا الأولاد إلى الجبال فى عطلة نهاية الأسبوع؛ وعند العودة إلى المنزل، أخبرت الأولاد عن عرض وظيفى لى محل الاعتبار. ولقد شرحت أن ذلك يعنى الكثير من السفر، الكثير من الوقت بعيدا عن المنزل. وتكلم ابنى ذو الأربعة عشر عاما "إنه لا مانع من قبول العرض، لأن الوقت الذى تقضيه فى ذلك تجعله ذى معنى." وذلك هو ما عليك عمله. ففى العمل أنت تعطى ذاتك، ومع الأسرة، تعطيها كل إهتمامك."

ولقد تَنَقَّل وين ويلارد، رئيس شركة Planters (صناعة الفول السودانى المحمص، وزبدة الفول السودانى) كثيرا مع ترقيات فى الوظيفة

لدرجة أن لديهم نكتة عن ذلك "نحن ننتقل قبل أن تصبح غرف الاستحمام قذرة." ويناضل ويلارد للمحافظة على مشاركة أسرته فى ذلك.

وكل جزء من هذا الكتاب هو لمساعدتك فى القيام بوظيفتك كعضو منتدب. وكل جزء من النصيحة يمكن أن يُطبَّق على حياتك الشخصية أيضا. وبالضبط فكما يُجَدول بارى لاثوم، الجدول اليومى لعمله الفنى، كرئيس لشركة Xerox Colorgraphgic، يُجَدول أنشطته الشخصية. "العائلة مهمة جدا لى، فبدون زوجتى والأولاد، فمن يعرف أين سأكون. فإذا أثر العمل على حياتى العائلية، أغير عملى. فمثلا أحتفظ بنتيجة بكل شئ أحتاج معرفته عن أنشطة عائلتى، إنها منظمة جدا وأتولى الإدارة بها. وعندما أُجدول مقابلات العمل، فإنها لا تتعارض مع النتيجة الشخصية. وأسوأ شئ لفعله هو إفتقاد أشياء حرجة فى حياة عائلتك."

عامل الناس، خاصة أسرتك، جيدا. إعطهم الوقت الذى يستحقوه... –
بيل ستافروبولس، العضو المنتدب لشركة Dow Chemical.

ورئيس شركة أخرى الذى يُجدول "وقت أسرته." هو داريل بروستر، لشركة Planters Speciality Foods. " ذلك العصر، ابنتى فى الإعدادية كانت تجرى للفوز بمركز رئيس مجلس اتحاد الطلاب بمدرستها. لذا، تركتُ العمل الساعة ١:١٥ لمدة ساعة وذهبت لمراقبتها وهى تعطى كلمتها Speech. فأنا أخطط الوقت مع أولادى، والأسرة والأصدقاء." فنفس الاتصالات الضرورية لأعلى وأسفل السلم الوظيفى فى العمل، يُحتاج إليها فى الحياة المنزلية، فبالرغبة والجهد يمكن تحقيق ذلك. والآن إذا لم تكن هناك رغبة، فلن يكون هناك جهد، أليس ذلك بمنتهى البساطة. ومن المحتمل أنك قد خمَّنت أن العضو المنتدب الأعزب (أو قريبا سيكون أعزبا) له أقل الاهتمامات بخصوص التوازن. وطبعا، البعض يعترف أن ذلك لماذا يكونون عُزَّابا. وفى أوقات

أخرى من الحياة، يشعر المرء شعورا مختلفا عن الأشياء ، ذا الباب هو للناس الذين قرروا – سواء عُزّاب أم لا – أن يناضلوا لتوازن أكثر.

للحصول على توازن أكثر، قرِّر فعل بعض الشئ بخصوص ذلك كل يوم.

لا يحب الناس الاعتراف بأنهم يفتقرون إلى التوازن. ولكن الواقع، هو أن معظم عمل الاعضاء المنتدبين، عند مستوى كامن غير مستدام. فلتلك ١٠٠٠% الزائدة، عليك أن تعامل نفسك اقتصاديا economize yourself: بمعنى إدفع Push حيث تستطيع وتقهقر عندما تستشعر أن هناك لا شئ أكثر يمكنك فعله. ولقد قال مدرب الكرة الأمريكية العظيم لفريق كارولينا الشمالية، قبل فترة قصيرة من وفاته بالسرطان "إفعل ثلاث أشياء كل يوم: إضحك لقلبك، فكّر لعقلك، واستجمع عواطفك للدموع لروحك." ومبكرا فى هذا الكتاب، قدمت الكاتبة أطول قائمة لسمات القيادة، وتأمل الكاتبة أن تضع على قمتها **أطول قائمة من الاقتراحات** لك لفعل القليل كل يوم للحصول على توازن أكثر فى حياتك:

١- إعمل ساعة واحدة أقل فى المكتب كل ثلاثاء (فى النظام المصرى)، وستجد ان انتاجيتك لا تهبط بما يتمشى مع ذلك.

٢- قل "لا" لكل شئ باستثناء الأولويات. وفى نقطة ما، سيتوقف الناس عن السؤال، عارفين أنك ستقول "لا" (التى قد تكون طبعا جيدة أو سيئة).

٣- توقف عن طلبك لكثير من المواد غير الضرورية. إرجع بعض الأشياء إلى المتجر التى إشتريتها ولا تحتاجها.

٤- إعمل على سرور الآخرين Significant other.

٥- إتصل تليفونيا بالمنزل من مقر العمل أو من على الطريق.

٦- خذ الملابس القديمة إلى الجمعية الخيرية المحلية. فأحد الأعضاء المنتدبين الذى تعرفه الكاتبة، كان فى كل مرة يشترى شيئا جديدا، يستغنى عن مثيله القديم.

٧- فكر فى شئ تكون ممتنا له، وحينئذ أكتب مذكرة تشكر الشخص المسئول.

٨- إتصل بأمين (مجلس الأمناء) سابق، واطرح معه مشكلة تعمل على حلها.

٩- تناول عشاءك على ضوء الشموع والموسيقى، الليلة -حتى ولو كنت بمفردك.

١٠- إقض ١٥ دقيقة بالخارج اليوم.

١١- لا مانع فى برنامج لرعاية الأولاد فى المنزل.

١٢- على رحلتك التالية بالطائرة، تناول غذاءك الصحى الخاص عليها.

١٣- قل شيئا لطيفا للشخص فى المصعد معك.

١٤- إذهب بعيدا فى نهاية الأسبوع ولا تأخذ معك حقيبة أوراقك.

١٥- تناول طعامك بعصى الأكل اليابانية لتبطئ أكلك، وتدع أكلك يُهضم أحسن.

١٦- تناول الفراخ المشوية barbecue عند دعوتك لزملاء العمل وأولادهم، حتى يتعرف أولادك على أولاد الآخرين.

١٧- أكتب خطابا لأطفالك عن ما تعمله اليوم وعن بعض الأهداف التى تعمل عليها. أخبرهم بما تأمله لهم فى توجههم لأهدافهم.

١٨- اكتب أمامك أهدافك. فلقد أظهرت دراسة بجامعة هارفارد ان الخريجين الذين كتبوا أمامهم أهدافهم، كانوا ثلاث أضعاف من المحتمل أن يحققوها عن هؤلاء الذين لهم أهداف ولكن لم يضعوها كتابة أمامهم. فلقد بدأ أحد الأعضاء المنتدبين قائمة أثناء تواجده بالجامعة، تتكون من ١٠٠ شئ أراد فعلها فى حياته قبل وفاته: قيادة سيارة سباق، تحقيق وضع كرة الجولف فى الحفرة من أول مرة، أن يُنشر له شعر، ... الخ. هو الآن عند الرقم ٧٢. أكتب قائمتك الخاصة.

١٩- أكتب خطابا لرئيس تحرير مجلة Fortune عن مقالة تشعر بقوة نحوها.

٢٠- خذ درسا فى الكتابة.

٢١- كن سائحا ليوم عند تواجدك فى رحلة عمل. خذ عضوا بالعائلة معك.

٢٢- إفعل بعض التمرينات النشيطة، فلياقتك البدنية تكون حرجة لطاقتك وصحتك الجيدة. فعندما تكون شابا، ففكّر دائما أنها ستكون لك، ولكن ذلك هو الوقت الذى تحتاج فيه للعمل أكثر فى هذا الموضوع، لكى تتحصل على الاعتياد وتنفيذه خلال حياتك.

٢٣- إجلس مستقيما ظهرك. إمش منفرجا منكبيك اليوم بطوله، حتى فى طريقك إلى غرفة الاستحمام.

٢٤- قف سيارتك فى مكان الانتظار بعيدا عن أى مكان تذهب إليه. فالناشر لمجلة Glamour (الفتنة) مارى برنز، تذهب إلى منزلها جريا بطيئا Jogs من المكتب كل مساء لتوفر الوقت للخروج مساء والجرى، وترتب إرسال حقيبة أوراقها إلى المنزل عن طريق ساعى المكتب.

٢٥- تطوع بنفسك، بمالك، والعاملين لديك فى جهود النظافة التالية فى المدينة.

٢٦- إلتقط بنفسك المهملات التى تراها فى مكان انتظار السيارات بشركتك.

٢٧- إنصت إلى محطة راديو جديدة. فلقد أظهرت دراسة فى ميامى أنه بعد إنصات خنازير غينيا إلى الموسيقى، سجلوا درجات أعلى فى الاختبارات الخاصة بتحسن المزاج، تعبا أقل، إكتئابا أقل، وشدا عصبيا أقل. (لزيادة المتعة، أنصت إلى بعض الموسيقى التى أنصَتَّ لها أثناء دراستك الجامعية).

٢٨- أنصت إلى كتاب موجود على شريط تسجيل.

٢٩- أنصت إلى شريط تسجيل لخطاب قبول إبنتك لرئاسة الفصل بمدرستها.

٣٠- أنصت إلى الطريقة التى تتكلم بها إلى الآخرين. إستبعد الحدة من صوتك. (يمكنك دائما إعادة الاستماع إلى الرسالة التى تركتها لشخص ما على بريده الصوتى Voice-mail لتسمع كيف يصدر صوتك.)

٣١- أنصت إلى الطريقة التى تتكلم بها إلى نفسك. تخلص من سلبية التكلم لنفسك.

٣٢- إسأل عضوا منتدبا لشركة أخرى لمنحك جولة عن عملياته.

٣٣- إسأل زميلا لك لمشاركتك فى تمشية حيث تقلب معه رأيا فى مسألة.

٣٤- إذا سمح وقتك لخمسة دقائق حرة، تمتع بها. لا تُشغِلها.

٣٥- أعرض تقديم حديث فى الجامعة المحلية.

٣٦- إعمل ١٠٠ مرة أكثر من الجلوس والقيام، اليوم.

٣٧- تعلّم خمسة أوضاع يوجا وإفعلها.

٣٨- ابتسم لستّة غرباء اليوم (و ٥٥ من العاملين!)

٣٩- تسلق السلالم بين الأدوار. احتفظ بجسمك مستقيما. ابتسم. فعندما تسافر قم بالكثير من التمرينات، وأعمل ٣٠ دقيقة من الصعود والهبوط بخفة aerobic على سلالم الحريق (العمارات الأمريكية) فهى دائما متاحة.

٤٠- إتصل تليفونيا بصديق الذى يجعلك تضحك.

٤١- أرسل هذه القائمة إلى صديق.

ويحتاج الناس إلى الابداع، فكما يقرأ إعلان بمجلة Speigel " فعلى وتر الحياة السريع fast track أحيانا عليك التنحى والانتظار." حتى الجنرال كولن باول يقول "خذ راحة عندما تكون مستحقا لها، فلا تجرى دائما حتى يُدَقَّ عنقك." فإذا كان لك أن تصبح عضوا منتدبا، فعليك أن تقضى كثيرا من الوقت فى البزنس، لذا عليك أن تخصص الوقت وتستقطع قيمة من هذا الوقت مع زملائك بالعمل ومع زملائك بالعمل ومع باقى العالم.

لا تأسف على الماضى، وغيِّر المستقبل.

لقد سمعت بنفسك هذا التعبير "لا أحد أبدا قال على سرير الموت "لقد كان علىَّ أن أقضى وقتا أكثر فى العمل" " إذ عليك أن ترغب توازنا على أمل أن تتحصل على شئ. و يقول أحد الأعضاء المنتدبين "إذا كان علىَّ أن أفعلها

مرة ثانية، فسأقضى وقتا أكثر مع أسرتى. كان لى بعض القواعد، فالسبت والأحد حتى الساعة ٣ مساء كانا خارج نطاق العمل. والآن أنا متقاعد وكل ما أستطيع قوله، رغبت أنى عرفت حينئذ ما افعله الآن بخصوص قضاء وقت أكثر مع اسرتى.".

ومن الآن فصاعدا، كن ملتزما بخصوص تخصيص وقت للأسرة والمرح، فإنك تبدو منافقا إذا دعوت للمرونة ولكن لا تُبديها. إضافة لذلك، فإنك يمكن أن تسبب أذى لجسمك. نعم، لقد نسيت ذكر أن عليك أن تقضى مساء كل خميس (فى البيئة المصرية) ما إستطعت مع أمك، وعليك أن تحاول قضاء الكثير من عطلات نهاية الأسبوع ما إستطعت مع أولادك. ذلك يمكن توازنه مع مفاوضات لإتفاقيات شراكة أعمال مع عملائك خارج الوطن. فالحياة قصيرة جدا وهناك الكثير من المرح الذى يتحصل عليه. "فإنها ليست فكرة جيدة لتأخير البهجة للمدى الطويل، إذ عليك أن تعتصر قليلا منها كل يوم." ذلك ما يقوله جاك فالفى، العضو المنتدب لشركة Marking The Numbers. "فإنك ستعيش أطول وتكون أسعد."

* * *

خـــلاصـــــــــة الـــقـــــول

* إن ذلك يرجع إليك، آسف أن أقول ذلك.

أنا مازلت "أعمل بتقدم" وأتوقع كون ذلك لبعض الوقت، ولكنى أستمتع.

مونيك روبيتال

العضو المنتدب، بروليت وأبناؤه

أكتب ما إنتهيت إليه. فمع بعض الحظ، مع الأشياء التى تعلمتها خلال مسيرتك، ومع بعض الأشياء التى خططت لها فعلا، يمكن أن يكون ذلك قصة عظيمة! "وفى هذا العالم، إما أن تكون على خشبة المسرح، تحت الأضواء، أو فى الجزء الخلفى من المسرح حيث تبيع المشروبات." ذلك ما قاله أحد ما للكاتبة. فأنت على حافة الفوز إذا كنت ستفعل ما وضعته لك فى الأبواب السابقة.

فكيف تتصرف كعضو منتدب هو من الصعوبة أو من السهولة كما تريدها أن تكون. فهناك فى الحقيقة طريقتان فقط للفشل:

١- بالمحاولة وعدم النجاح.

٢- بعدم المحاولة على الاطلاق.

ولقد وضعت الكاتبة المتطلبات لمساعدتك على النجاح، والآن عليك أن تستخدمها بصرف النظر عن عما إذا كان لقبك هو عضو منتدب. فأنت تحتاج لاستخدامهم حتى ولو كان لقبك هو بابا أو مدير. والفرق بين الجيد والعظيم هو أن عليك أن تريده – لتكون ١٠٠٠% أحسن، وبعض الناس لا يطلبونه بالضبط بدرجة كافية. وتعرف الكاتبة أن الأمر مازال مُروِّعا للمحاولة، وليس هناك أصعب من كونك تُعطى فرصتك، ولكنها لك الآن. وليس هناك شئ لفعله ولكن عليك أن تفعله. والحياة ما هى إلا تحويل الأشياء التى تريدها إلى أشياء فعلتها، وتذكّر فكما كتبت الكاتبة فى المقدمة "إذا لم تصبح أقوى وأحسن كل

يوم، فستصبح أضعف وأسوأ." وتأمل الكاتبة باخلاص أن تتحصل على كل شئ تستحقه وأكثر. تذكر، أنك تُقاس بكيفية إنجازك للأشياء وكذلك ما الذى تنجزه.

لذوى الشعور البيضاء، أو ما وصفهم آخر "الناس الذين يقومون بالإشراف على البالغين".

أنت لم تنتهى عند الأربعين عام. ولا تدع التعليقات الصحفية الغير مسئولة التى تقول أن انتاجية الشخص تصل إلى ذروتها عند بلوغ ٤٣,٣ عام. " فلقد كنت الشخص الصغير على المائدة لمدة طويلة، والآن أنا واحد ممن إبيضّ شعرهم. فلقد كنت فى متجر كبير، وشخص ما كان يحاول أن يجدنى، وحينما وجدنى، سألته كيف وجدتنى ولم ترانى من قبل؟ فأجاب بأنه أُخبر بالبحث عن رجل طويل إبيضّ شعر رأسه." ذلك ما يقوله عضو منتدب الذى مازال يسابق السيارات فى عطلات نهاية الأسبوع. وأضاف قائلا "أن جيله إعتاد على عدم الثقة فى أى واحد تعدى الأربعين عام، والآن لا يُوثّق بأى شخص تحت الثلاثين." (دائما نجفل عندما كنا نُدعى "عجوز" للمرة الأولى).

والناس الأكبر سنا لهم الكثير من المستقبل الحياتى career مثل الناس الشباب، فإنه بالضبط ذلك الوقت الذى نفعله وقد ضُغِط. أُنظر إلى أين كنت، وبأمانة قيّم إذا كنت تريد قضاء باقى مسيرتك من العمل فاعلا نفس الشئ. فإذا كانت الإجابة بالنفى، فالآن بالتأكيد هو الوقت للتغيير، فذلك سيكون من الحكمة. وا أسفاه للشخص الذى أصبح عجوزا بدون أن يصبح حكيما Wise، فعصر الكبر يبدأ عندما لحظة التصاقك بالماضى تمنع إثارتك لأجل المستقبل. "وحتى إذا كنت على المسار الصحيح، فسيدهمك القطار إذا جلست هناك بالضبط." ذلك ما قاله ويل روجرز. فما الذى يمكنك عمله إلا أن تداوم محاولة شئ آخر جديد؟ للمنافسة مع الأصغرين، فعليك أن يكون لديك الحماس والطاقة

وتبديهما. وأكثر أهمية لا تدع نفسك تقع فى شرك " كم كثيرا تعرفه أنت" بسبب عمرك. فكلما كثُر ما تظن أنك تعرفه اليوم، قلَّ ما تتعلمه غدا.

فبالضبط، كما عند اى نقطة فى حياتك، فإنك تحتاج لتكون الأول، الأحسن، أو مختلف. فالأول قد لا يكون له الخيار الآن ولكن يكون للاثنين الآخرين. فبصرف النظر عن تاريخك، فإنك تستطيع عمل تاريخ أكثر. فخبرتك تصبح ذكرياتك، وذكرياتك تصبح تاريخا.

١- لا تعترض على الأشياء الجديدة كثيرا.

٢- لا تستشير وتحلل باستفاضة.

٣- لا تتصرف بتحفظ شديد.

٤- لا تقبل نفاق نفسك.

٥- لا تتوقف عن تعليم نفسك بما يجرى فى العالم.

٦- لا تنتقد الشبان عن فعل ما كنت تفعله عندما كنت شابا.

٧- كوّن أصدقاءً من الشبان – فإنهم سيعيشون أطول من الأصدقاء فى مثل عمرك.

وقد أخبر أحد الأعضاء المنتدبين، الكاتبة "عند سن ٦٥ فممر الانزلاق إلى أسفل التل يكون سريعا جدا بدرجة لا يصدق."

إلى المتهكّمين

فأولا، إنهم لا يعرفون سنك، والقليل سيسألونك عنه، والعمر ليس موضوعا للمناقشة، ما لم تجعله كذلك. وأيضا، لا تشعر أبدا بأنك واقف على رأسك (على الأقل ولو للحظة) – وكأى فرد آخر يكون أيضا كذلك، بصرف النظر عن العمر والخبرة. والاتجاه، خاصة بين الأعضاء المنتدبين للشركات التى لها موقعا بالانترنت هو:

١- استجلاب المال لزيادة رأسمال الشركة Funding.

٢- محاولة الإدارة والابتعاد عن المؤسسات المالية المغامرة Venture Capital التى تزود بذاك رأس المال.

٣- العمل لبيع المنشأة التى أوجدوها حتى يمكنهم البدء مرة ثانية.

فلا تحاول إزاحة نفسك من الموقع القادم للعضو المنتدب. استمتع بالتحدى بارتداء الكثير من العقبات والتعامل مع خيارات محدودة، فذلك أيضا حيث يتأتى بعض المرح. وتريد الكاتبة منك أيضا أن يكون لك إطمئنان المعرفة بأن لديك كل ما يتطلبه الموقف لتكون قائدا نادرا. وتود الكاتبة أن تؤكد لك أنك على المسار الصحيح لتحقيق ما ترجوه. أحيانا المجهول مما يُتطلب يصبح مُخوّفا، وأنه لم يعد مجهولا وأنه ليس بهذا التعقيد، ولكنه يتطلب مجهودا وقليلا من المخاطرة.

إنه لوقت عظيم لتقبل المخاطر عندما تكون شابا. واليوم أكثر من أى وقت آخر، فلديك فرص لا يمكن تصديقها لتحويل فكرتك إلى تطبيقات حية. وهناك القليل من الجزاء للفشل. فلقد أخبر أحد الأعضاء المنتدبين، الكاتبة " كان يجب علىَّ مبكرا وفى كثير من الأحيان الخروج من نطاق Zone راحتى وعليك فقط أن تكون صائبا مرة واحدة، ويمكنك أن تكون مخطئا عدة مرات."

ذلك هو الوقت لـ:

١- بناء العادات الحميدة.

٢- إنتهاء الفرص لتحقيق فعلى لشئ ما مختلف فى هذا العالم.

٣- الأمل والحلم.

٤- استخدام طاقتك الربانية.

٥- احتضان مسئوليتك لعالم المستقبل وغاية بلادنا.

٦- الذهاب ليس للمتعة كلية، ولكن إقتصد بعضها للآخر.

٧- تكون الأكثر عاطفة.

وبصرف النظر عما تحققه من مال (سواء كان كثيرا أو كافيا تماما) إعمل على تحدى نفسك لتتطور إلى شخصية قيادية نادرة. والكثير من الاتجاهات العظيمة فى التاريخ أتت من الشباب:

١- غزا الاسكندر الأكبر العالم المتحضر عند عمر ٢٧.

٢- سجّل الكسندر جراهام بل، براءة أول تليفون عند عمر ٢٩.

٣- بدأ البرت اينشتاين نظريته النسبية عن الفراغ – الزمن عند عمر ٢٦.

٤- سجّل صامويل كولت، براءة أول مسدس عند عمر ٢١.

٥- نشر بيتهوفن قطعته الموسيقية الأولى عند عمر ٢٣.

٦- أكمل تشايكوفسكى أوبراه "اندين" عند عمر ٢٩.

٧- وطبعا فى العصور الحديثة كان ستيف جوبز، بيل جيت فى سن ٢٠، ٢١ عندما بدأ أعمالهما التجارية فى ميدان الحاسب الآلى.

وأنه من العسير جدا أن تمتلك الحكمة وأنت فى العشرينيات من العمر، ولكن ذلك ما تحتاجه إذا كنت فى موقع السلطة. وفى هذا السن، لديك الكثير من الديناميكية والطاقة لعمل بصمة لك. إنك تريد أن تكون نجما، علاوة على ذلك، كعضو منتدب، لتكون فعالا، عليك أن تدع آخرين ليكونوا نجوما. ذلك يتطلب الحكمة والمعرفة. ذلك نضال حقيقى، ولكنه سيعطيك الكثير من النقاط على تلك ١٠٠٠% من مسارك المتحسن.

وبتقدمك فى السن، ستحتاج لأن تعتمد على المعرفة. فعندما كنت صغيرا، كان ذلك هو الوقت لتنمية المهارات لوظيفة العضو المنتدب. فإنك ستصل إلى القمة أسرع، وتدنية الأخطاء، واستمتاع أحسن بالرحلة، تاركا أجسادا أقل إنتشارا فى طريقك، وتكون مثالا للآخرين، وبناء تراث يمكنك أن تكون فخورا به عندما يتسلل الشعر الأبيض إلى رأسك.

والجزء الغير متألق من النجاح المبكر هو انه من المحتمل عدم كفاية الخبرة من الفشل. فالفشل يعطيك الفرصة للنمو ولتصبح متواضعا. "فبدون تواضع فالشخص الوديع يمكن أن يصبح خسيسا، والخسيس يصبح غير ممكن التحدث إليه." ذلك ما يقوله بيتر كيمورونى، العضو المنتدب لـ Millenium Grappler. فكونك شابا، ناجحا، ومغرورا وانسانا طيبا فهو ذى قيمة. ولكن كونك شابا، ناجحا، ومغرورا، يُتجاوز عنه فقط طالما يُحتاج إليك. "وأنى أشعر بأسف للناس الذين لم يتسلقوا إلى القمة ولكن قفزوا إلى هناك، فهم يفتقدون الكثير، ويفتقدون كل التحديات، فلقد قفزوا من الحضانة إلى الكلية الجامعية العليا، غالبا لم يتحصلوا على خبرة مهارات التخاطب، اللياقة الاجتماعية، المقدرة الدبلوماسية. يوما ما سيكونون فى منتصف العمر أو العمر المتأخر، وإذا أرادوا أن يشتركوا فى العالم الحقيقى فسيحتاجون إلى معرفة هذه المهارات." ذلك ما يقوله جون بيانشى، العضو المنتدب لـ Frontier Gunleather.

ذلك أحد الأسباب لكتابة هذا الكتاب. ولتجنب ذلك، إذا صادفك نجاح مبكر، تريد الكاتبة منك أن تكون قادرا على تكراره. وإذا كان النجاح مازال يراوغك، فتريد منك أن يؤول الأمر إلى إستمتاعك به. وبصرف النظر عن عمرك، فلا تنس من أين أتيت، فلقد ينتهى بك الأمر العودة إلى هناك، فالحظ يتأرجح فى الاتجاهين، شئ شبيه بأغنية "بالحب، هناك طريقان للوقوع فيه." فالعضو المنتدب الذى يتصرف كما وصفته الكاتبة فى هذا الكتاب يتلقى ما بين ٤ – ٥ مكالمات تليفونية شهريا من مكاتب الباحثين عن أمثاله لعرض وظائف ذات رواتب وامتيازات مغرية. ولكن ذلك ليس سهلا، فهناك الكثير من العمل الشاق فى ذلك." ووظيفة العضو المنتدب لا تنتهى أبدا، فإنك تتركها لكى يتمكن الكثير من الناس القادمين مواصلة مهامها." ذلك ما يقوله جيم بيريللا، العضو المنتدب لـ Ingersoll - Rand. وتتمنى الكاتبة لك الكلمات فى أغنية فرانك سيناترا، My Way، "الأسف، أن لى القليل منه، ولكن القليل جدا

لذكره." ولقد كتبت الكاتبة لك هذا الكتاب الذى يغير حياتك، ولقد حققت النوع الوحيد من النجاح الذى يستحق العيش له. والآن، أكتب ما تنتهى إليه.

*　　　*　　　*

المحتويات

*   *   *

المترجم فى سطور

هو من قدامى المغتربين فى الدنيا الجديدة والعائدين حديثا من المهجر . وتخرج من جامعة القاهرة ١٩٥٨ والتحق بوزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية . وأثناءها حصل على درجة الماجستير ، ودبلوم معهد الدراسات الإحصائية والبحوث ، ودبلوم معهد التخطيط القومى ، أعقبها الهجرة وحصوله على درجة الدكتوراه فى الاقتصاد من جامعة ولاية المسيسبى الأمريكية . تدرج بعدها فى عضوية هيئة التدريس بالجامعة الأمريكية ببيروت ، وجامعة ولاية ماساشوتس الأمريكية (برنامج ماجستير إدارة الأعمال) ، ثم العمل خبيراً اقتصاديا فى منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة – روما ، بالإضافة إلى نشاطه فى الشركات الأمريكية الكبرى ، وكمحاضر لبرامج تدريبية فى مصر فى مركز أراك التابع لدار المعارف ، القاهرة ، وبرنامج OUDA بالخارجية المصرية.

وله كتب مترجمة بالمجلس الأعلى للثقافة وهى :

١- نحو مفهوم لاقتصاديات الموارد الطبيعية (عام ٢٠٠٤)

٢- نحو مفهوم لاقتصاديات الصحة والرعاية الصحية والتأمين الصحى (المسار الامريكى) (٢٠٠٦)

وترجمات تحت الطبع:

١- نحو مفهوم للموارد المالية والاستثمار فى الأوراق المالية والتمويل الدولى

٢- نحو مفهوم لإستراتيجيات التسويق

٣- نحو مفهوم للاستثمار العقارى وتأمين المخاطر وإعادة التمويل فى ظل الاقتصاد الحر

وترجمات أخرى ستصدر قريبا:

٤- المفاهيم القانونية والمالية للتعاقد على شراء حقوق الامتياز التجارى (الفرانشايز)

٥- مفاهيم أساسية لقراءة التقرير السنوى لنشاط شركة ومتطلبات هيئة سوق المال (المسار الامريكى)

٦- الوصايا الصحية لقلبك والعلاقة الحميمة الزوجية

٧- دليل الاستثمار فى الأوراق المالية و الأسهم

ومن المؤلفات تحت الطبع:

١- القياسات الإقتصادية فى اتخاذ القرار (تحليل النظم وإدارة الأعمال)

٢- كيف تقيم صرح فريق عمل (فالنجاح هو اختيار)

٣- ماذا تعرف عن البورصة و الأوراق المالية من **A** إلى **Z**

ومن المؤلفات:

١- كيف تصبح مصدرا ناجحا(٢٠٠٦)

٢- المشروعات الصغيرة (مفهوم تطبيقى)(٢٠٠٦)

٤- المعايير الاقتصادية للمشكلات البيئية (٢٠٠٦) ترجمة

* * *